

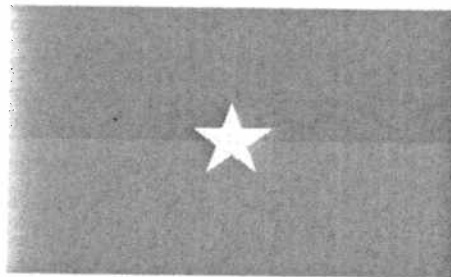


**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Distr.
RESTREINTE

**OCG/EVG/R.7
25 septembre 2003**

ORIGINAL: FRANÇAIS



**AMÉLIORATION DE LA COMPETITIVITÉ DES INDUSTRIES
AGROALIMENTAIRES EN VUE DE LA CRÉATION
D'EMPLOIS AU BURKINA FASO**

Rapport de la mission d'évaluation *

*Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au trace de leurs frontières ou limites.

La mention des noms des compagnies et des produits commerciaux n'implique pas l'aval de l'ONUDI.

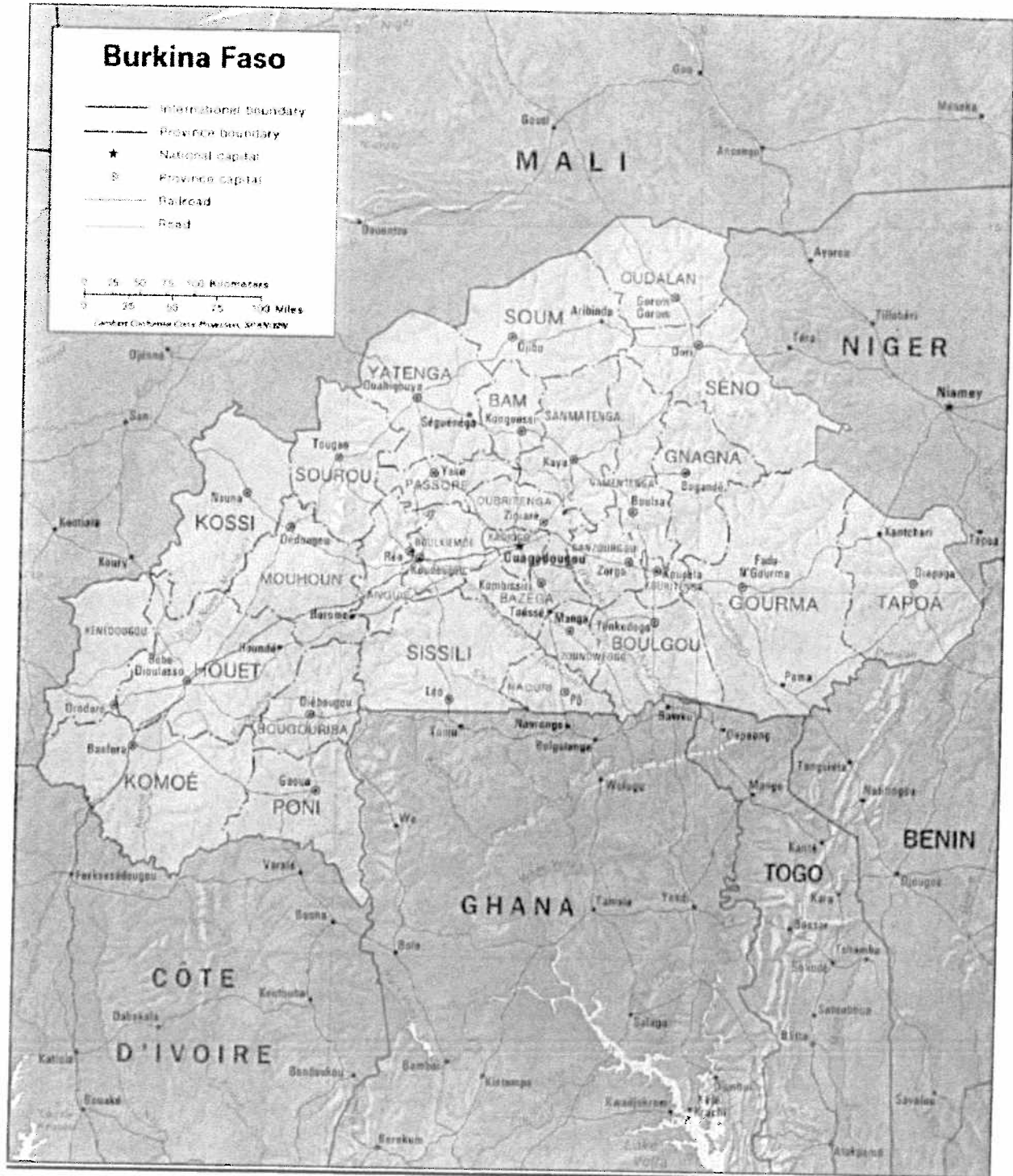
Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les organismes représentés.

Table des matières

Carte Géographique du Burkina Faso	4
Remerciements	5
Notes explicatives	5
Abréviations utilisées	6
1.Sommaire Exécutif	7
2.But et contexte de l'évaluation indépendante et conjointe en profondeur	
2.1 But	15
2.2 Méthodologie suivie	15
2.3 Composition et programme de l'évaluation	16
3.Contexte socio-économique	
3.1. Ressources et infrastructure	19
3.2. Economie	21
3.3. Agriculture	22
3.4. Le Programme Intègre de l'ONUDI	24
4.Evaluation Générale du Programme	
1. Pertinence du Programme	26
2. Développement du Programme et situation actuelle	26
3. Contexte institutionnel du Programme	30
4. Mobilisation des fonds	31
5. Mise en œuvre, gestion, et coordination du Programme	32
6. Intégration et synergie entre les composantes du Programme	33
5.Evaluation des composantes	
5.1 Composante 1: Le secteur agro-industriel.	34
I A : secteur agroalimentaire	34
I B : Secteur de l'Industrie textile	39
I C : Secteur de l'industrie du cuir	43
5.2 Composante 2 : Promotion et développement des PME	46
5.3 Composante 3 : Qualité et Certification pour la Compétitivité industrielle	48
5.4 Composante 4 : Promotion des Investissements et Partenariat Industriel International	52
6.Conclusions	
1. Conclusions générales	56
2. Conclusions par Composantes :	57
Composante 1	57
A. Sous-composante agroalimentaire	57
B. Sous-composante industrie textile	59
C. Sous-composante industrie du cuir	60
Composante 2	60
Composante 3	60
Composante 4	61
7. Recommandations	
7.1 Recommandations générales	62
7.2 Recommandations par Composante	64
Composante 1	
A.Sous-composante agroalimentaire	64
B.Sous-composante industrie textile	65
C.Sous-composante industrie du cuir	65
Composante 2	66
Composante 3	66
Composante 4	67

8. Leçons tirées de l'évaluation	69
Annexes :	
I Termes de Référence de la mission d'évaluation	71
II Liste des personnes rencontrées	82
III Agenda de la mission	86
IV Suivi des principales recommandations	89

Carte Géographique du Burkina Faso



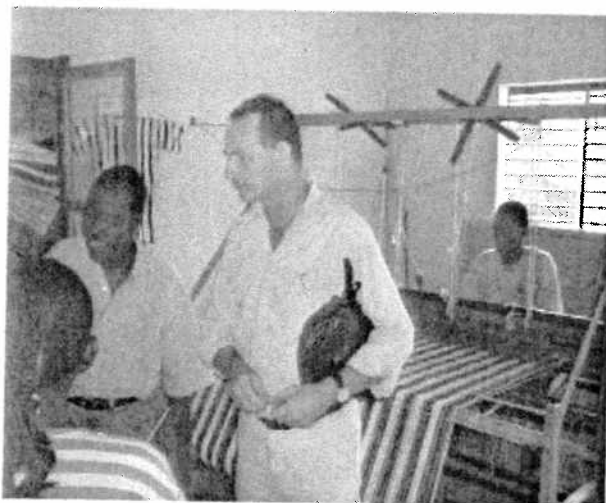
REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation tient à remercier la direction du projet pour l'organisation des rencontres et l'appui logistique fourni.

Elle remercie l'ensemble des donateurs pour l'intérêt qu'ils ont marqué au déroulement de l'évaluation et plus particulièrement la Coopération Autrichienne en la personne de son représentant Monsieur Hannes Hauser pendant les visites du secteur textile et l'Ambassade de Belgique en la personne de Son Excellence l'Ambassadeur Monsieur Paul Jansen, pour son implication personnelle et sa participation à l'ensemble des rencontres, valorisant d'autant les travaux de la mission d'évaluation.



Son Excellence M.P. Jansen, Ambassadeur de la Belgique avec la mission d'évaluation au Village Artisanal de Ouagadougou



Le Représentant de la Coopération Autrichienne M.H. Hauser, pendant la visite à l'Unité de tissage de Koudougou

Notes Explicatives

Dans ce rapport l'abréviation EE.UU \$ se réfère toujours au dollar des Etats-Unis.

La monnaie nationale du Burkina Faso est le Franc CFA, qui pendant la période de l'évaluation (juillet 2003) était :

1\$ Etats-Unis = 573.9620 Francs CFA

1 Euro = 665.9570 Francs CFA

ABREVIATIONS UTILISEES

BA	Bureau des Artisans
BKF	Burkina Faso
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
CEAS	Centre Ecologique Albert Schweitzer
DTA	Département de Technologie Alimentaire
DGDI	Direction Générale du Développement Industriel
GIE	Groupement d'intérêt économique
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
ONAC	Office National du Commerce Extérieur
PAB	Programme de l'Artisanat Burkinabé
PERCOMM	Projet de Promotion des Entreprises Rurales de Construction Métallique et des Mécaniciens
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

1. SOMMAIRE EXECUTIF

HISTORIQUE

- Le Programme Intégré du Burkina Faso a été le premier programme intégré lancé par l'ONUDI.
- Le budget prévu initialement à la conception du programme était de \$ EE.UU. 3,911,210 (sans les frais de l'agence d'exécution). Jusqu'à maintenant 81,3 % du budget a été financé.
- Le Programme est constitué par quatre composantes, dont la première Agro-industries est la plus importante et se partage en trois sous-composantes : agroalimentaire, textile et cuir. Les autres composantes sont :
 - 2) Développement des PME,
 - 3) Qualité et certification pour la compétitivité industrielle,
 - 4) Promotion des investissements et partenariat industriel international.
- De cette manière le Programme a essayé de maximiser les effets de l'intervention et la visibilité de l'ONUDI dans le pays, validant dans la pratique l'application du concept du Programme Intégré.
- La promotion des services de l'ONUDI, au travers d'un seul document de programme a contribué à :
 - identifier et préciser les objectifs,
 - mieux canaliser les activités du programme,
 - susciter l'intérêt des parties prenantes dans le souci de l'amélioration de l'expertise nationale, visant à créer des emplois et à réduire la pauvreté dans les villes et le milieu rural du pays.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Dans la gestion burkinabé du Programme

- Le Programme Intégré a été un bon programme pour le développement du pays et la mission recommande sa continuation. Le Programme a contribué à la création de richesse et a aidé à la lutte contre la pauvreté. La mission d'évaluation recommande que le secteur privé puisse prendre directement la relève de certaines activités, comme moteur économique du développement.
- Prévoir dans le budget du Programme une secrétaire pour la gestion courante de la coordination du programme. Par ailleurs la Directrice Nationale du Programme Intégré devrait bénéficier, au début de son contrat, d'une formation de deux semaines au Siège, pour avoir un entraînement adéquat à la gestion du Programme et aux procédures administratives et comptables de l'organisation
- Du fait de l'existence d'une structure appelée "Concertation des Institutions d'Appui aux Artisans et aux PME", qui a pour objet le partage d'expérience entre ses membres, qui relèvent de la coopération bilatérale et multilatérale, et d'optimiser les interventions de manière complémentaire en considérant le rôle du Programme Intégré dans le contexte du Burkina, il est recommandé l'adhésion à cette structure.
- La mission a constaté que des fonds encaissés pour le secteur textile se trouvaient dispersés sur des comptes ouverts par les experts nationaux. Elle recommande d'établir un livre de caisse et d'ouvrir un compte bancaire au nom du projet.
- Il est recommandé de redéfinir les qualifications et les attributions des coordinateurs, car il y a confusion entre coordinateur national et coordinateur textile pour la gestion des liquidités

- La mission recommande, suite aussi à la requête des quelques bailleurs des fonds, d'établir deux fois par an une table ronde pour avoir un échange d'expériences et de points de vue entre les donateurs et autres organismes internationaux de coopération, étant donné qu'ils opèrent sans intégration et dans des zones géographiques différentes du pays. On apprend mieux et plus facilement en écoutant et en observant les expériences des autres !!

Dans le recrutement des experts

- Il faudra éviter la confusion entre le bénéficiaire final du résultat (le Ministère concerné comme contrepartie nationale) et la partie prestataire de l'expertise
- Il convient de vérifier la régularité, au regard des règles de détachement des fonctionnaires du Burkina
- Dans le cadre d'un budget insuffisant, la mission recommande de privilégier l'envoi des équipements et du matériel en substitution de l'expertise internationale

Dans l'articulation du programme

- certaines activités sont difficilement quantifiables et aucun indicateur ne permet de mesurer le niveau de réalisation
- la mission recommande un contrôle plus efficace de la part des responsables de la composante au siège, sans déléguer tout le contrôle de l'équipement aux experts nationaux.
- veiller à une bonne maîtrise de la langue de travail des responsables en charge des composantes au siège de l'ONUDI,
- Le fait d'avoir un «team leader » du programme qui n'est pas directement impliqué dans l'exécution des activités est positif pour une meilleure et plus impartiale coordination au niveau opérationnel.

Dans l'objectif d'efficacité et de pérennisation des acquis

- Absence, dans certaines entreprises, de moyens d'absorption des nouvelles procédures Qualité.
- Elargir à Ouagadougou le recours au " Chèque Conseil Qualité" mis en place par la Coopération Française dans la région de Bobo Dioulasso.
- La mobilité et l'instabilité du personnel formé rendent difficile la fixation des acquis de la formation dans les procédures Qualité dans une entreprise.
- Il est recommandé de donner une forme d'accréditation à tous les artisans avant de les considérer comme des formateurs.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS PAR COMPOSANTES

Composante 1

1A. Le secteur agroalimentaire

- Séchage des fruits et légumes. 10 entreprises ont été auditées et trois unités pilotes ont été retenues. Par rapport au document, le projet a retenu 3 entreprises pilotes au lieu d'une seule entreprise. La fourniture du séchoir mixte a permis d'améliorer le temps de séchage. Par contre ce séchoir ne permet que de sécher des produits en fines lamelles, ce qui n'est pas la demande du marché.
- Introduction de la technologie d'extrusion dans une usine de traitement de céréales. Cette machine n'a jamais été opérationnelle malgré le recours à une expertise importante s'avérant impuissante. La mission recommande de s'adresser à la société constructrice La

Croix pour voir si le problème technique qui empêche la mise en marche de la machine peut être résolu.

- Traitement artisanal des os et cornes, formation à l'équipement de 9 artisans et 30 artisans formés à leur tour.
- Les méthodes BPF et HACCP ont été introduites dans 12 entreprises de transformation de produits agroalimentaires. Onze audits ont été réalisés, six manuels BPH/BPF et cinq manuels HACCP ont été produits par le DTA, des accompagnements personnalisés et des séminaires ont été organisés. Au terme des visites d'entreprises le bilan est controversé. Si certaines entreprises ont intégré le concept qualité dans leur démarche de gestion, d'autres n'ont pas poursuivi leur effort dans cette démarche.

La mission d'évaluation a pu constater :

- La non utilisation des kits de contrôle, les boîtes données par le projet n'ont même pas été ouvertes.
- Le non-respect de principes BPH/BPF et HACCP dans la pratique courante (pas d'établissement des états de contrôle).

Cette désaffection est due en partie :

- Au trop grand décalage entre le niveau d'exigence des méthodes BPH/BPF et HACCP et le niveau de conscience en la matière des cadres dirigeants.
 - Au manque de financement pour apporter un appui plus soutenu dans le temps, ce qui était requis pour le cas des entreprises au Burkina.
 - A la mobilité du personnel. Le personnel formé par le programme quitte l'entreprise à la fin de la formation pour des emplois mieux rémunérés.
 - Au manque de pression du marché et des services d'inspection et de contrôle.
- Renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ouagadougou pour leur permettre de fournir l'appui nécessaire au Secteur agroalimentaire. L'ensemble des activités, diagnostic des services, assistance technique et formation a été globalement réalisé, mais il est très difficile de mesurer les résultats de ces activités, sauf pour l'installation du laboratoire du DTA à Bobo Dioulasso.
 - Par ailleurs la mission a constaté que la hotte du laboratoire (un des équipements le plus cher du laboratoire de Bobo Dioulasso) n'a pas été mise en fonction car la cheminée nécessaire à son fonctionnement, après un an, n'a pas encore été construite.
 - Groupes d'entreprises renforcées et organisées
 - Ces activités ont été réalisées au travers des autres partenaires (Cercle des sécheurs, Groupements des artisans, etc.). Parfois la formation à la qualité a été réalisée à travers d'autres institutions. Toutefois il faut noter que les formateurs de ces institutions avaient été formés par le Programme.

La mission recommande :

- de veiller à ce que les entreprises bénéficiaires aient la motivation, la capacité humaine et financière d'absorber ce type d'assistance
- de vérifier la taille des entreprises bénéficiaires des équipements. A ce titre des entreprises de taille internationale ont bénéficié de petits équipements (insignifiant au regard de leur niveau d'activité) dont il aurait mieux valu faire profiter les petites unités aux capacités financières plus faibles.
- en ce qui concerne le volet technologie de l'extrusion et à défaut de la garantie du fournisseur à pouvoir mettre en état de fonctionnement l'équipement d'abandonner la réalisation de ce résultat et de réaffecter au mieux les équipements périphériques à d'autres projets.

1B. Le secteur de l'industrie textile

- Améliorer l'information et la connaissance sur le traitement du coton ainsi que sur les techniques de fabrication. Les volets Etudes et Séminaires (en mai 1999 regroupant 50 participants) sont les seuls apports concrets.
- Création et amélioration des petites et micro entreprises du tissage et de la teinture.

La majorité de ces activités a été réalisée dans le cadre de cette sous-composante

- au niveau de la teinture : au travers de la formation de formateurs et d'artisans, de la fourniture de petits équipements de pesage et de dosage et de l'amélioration de l'environnement par le traitement des eaux usées.
- au niveau du tissage: au travers de la fourniture de 10 métiers à tisser repartis entre Koudougou et Bobo Dioulasso.

Une grande incertitude demeure, car en l'état actuel et, à défaut d'une prise de conscience commerciale de ces activités, ces deux unités ne seront pas rentables et disparaîtront dès la fin de l'assistance de l'ONUDI. L'appui à ces unités donne plus l'impression d'un projet d'insertion sociale que la création d'une unité productive aux objectifs de commercialisation et de rentabilisation permettant de générer des revenus pour ses membres.

La mission d'évaluation recommande :

- de mieux préciser certains intitulés de résultat qui semblent trop vastes (IB4
- Développement de marchés régionaux et exportation et IB6 –Protection de l'environnement).
- vivement d'intégrer la démarche commerciale à ces activités et de prévoir des formations à la gestion aux responsables d'unités et plus particulièrement aux unités de tissage.

Les activités de IB3 à IB7 (telles que définies dans le rapport d'auto évaluation) ont fait l'objet d'un complément de financement en provenance de l'Autriche à concurrence de \$ EE.UU 708,000 (sans frais d'agence d'exécution) dans le cadre du secteur textile US/BKF/01/189.

Compte tenu que la composante textile, dans le document du programme initial, a fait l'objet de l'extension complémentaire sus mentionnée et que se projet doit se terminer à la fin de décembre 2004 l'analyse des activités et des résultats se réfère au rapport d'auto évaluation.

- Constitution de groupes professionnels d'artisans du textile dans les domaines du tissage, de la teinture et de la confection.
Les trois groupes constitués ne sont que la reprise des groupes bénéficiaires de la première phase.
- Développement de marchés régionaux et exportation.
Ces activités sont en cours de réalisation. L'intitulé du résultat, trop vaste, ne permet pas la définition d'indicateurs de réalisation.
- Viabilité et développement des groupes professionnels d'artisans, emplois et marchés.
Certaines activités sont réalisées mais comme il n'y a aucune désignation des groupes cibles de façon nominative, la mesure du degré d'avancement des résultats est difficile. Il n'y a aucune indication du type de sous-traitance, qui devrait être mis en place.
- Protection de l'environnement.

Les unités pilotes en matière de teinture ont été équipées d'un système de récupération des eaux usées.

Lorsque certain des membres quittent leur unité pilote pour l'exercice de leur activité en individuel, le respect du traitement des eaux usées est abandonné.

- Assistance aux petites et moyennes entreprises.

Cette assistance est effectuée au travers des institutions d'appui dans le secteur du textile.

Le projet, après avoir formé individuellement des teinturiers, forme dans le cadre de l'extension du projet des formateurs sélectionnés par leur structure d'appui, Bureau des Artisans (BA), Programme de l'Artisanat Burkinabé (PAB), et PERCOMM (Projet de promotion des Entreprises Rurales de Construction Métallique et des Mécaniciens).

Au travers de ce constat les recommandations suivantes sont à formuler :

- mieux définir, cibler et quantifier les résultats
- intégrer dans la démarche le risque que les bénéficiaires formés quittent le système pour en tirer les avantages (amélioration de sa technicité) sans en supporter les inconvénients (respecter l'environnement)
- élargir l'assistance au tissage sur Ouagadougou dans la mesure où la majorité des tisseuses se trouve dans cette ville.

1C. Le secteur du cuir

a) Appui à l'entreprise TAN ALIZ

Deux activités essentielles :

- l'installation d'une unité de récupération du chrome a été réalisée
- l'installation d'une unité de traitement des effluents non réalisée, faute de financement, l'assistance s'est arrêtée au niveau de l'étude.

b) Amélioration du secteur de la maroquinerie. Les activités ont été réalisées au travers :

- de la sélection et de la formation d'une vingtaine d'artisans dont quatre installés au village artisanal de 4 artisans (formation à la technique et à l'élaboration de modèles).
- de la fourniture des équipements nécessaires à ces activités, matériel mis à la disposition au Village Artisanal, en temps partagé, d'une dizaine d'autres artisans disséminés dans la ville
- de la formation, à l'amélioration de la qualité et à l'élargissement de la gamme de produits, du groupement d'artisans touareg au village artisanal (une vingtaine, faisant partie d'une coopérative de 120 familles).

La mission d'évaluation recommande :

- de poursuivre les travaux de réduction des rejets de chrome dans la mesure où le traitement actuel n'en élimine que 50%.
- mettre en œuvre le volet traitement des eaux pour diminuer le taux de rejet du chrome et autres polluants dans les canalisations.

Composante 2

La retraite du fonctionnaire au siège de l'ONUDI en charge de cette composante et l'épuisement des fonds ont causé un vide d'activité dans la composante.

Peu de réalisations concrètes dans le cadre de cette composante.

La cellule de promotion n'a fonctionné que neuf mois à Ouagadougou (mai 1999-février 2000), le projet a seulement bénéficié des activités suivantes :

- audit de 18 entreprises relevant de l'agroalimentaire, du textile et du cuir, avec un suivi personnalisé pour certaines d'entre elles
- formation des experts nationaux à l'audit d'entreprise.

La dimension sectorielle (agro-industries) a été préférée à la dimension thématique (développement du secteur privé en général).

Les recommandations portent sur l'intérêt à délocaliser cette composante dans la mesure où d'autres institutions travaillent sur cette problématique.

Etant donné que le budget initial a été épuisé, il conviendrait de fondre les activités de cette composante dans une autre, par exemple avec l'appui en gestion aux PME du secteur textile du projet complémentaire US/ BKF/01/189.

Composante 3

1. Création d'un point focal pour la normalisation et la certification au niveau de l'Office National du Commerce Extérieur, placé sous la tutelle du Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie.

Le point focal a été réalisé. Le Programme a permis de renforcer FASONORM en 2002, mais les résultats sont relativement modestes en regard des tâches à réaliser pour rendre opérationnelle une institution comme FASONORM. Par ailleurs, selon la Direction de Fasonorm, certaines activités n'ont pu aboutir faute de la présence d'un expert, Conseiller Technique National, qui a quitté le Programme en juin 2002 pour travailler dans le Programme Qualité de l'UEMOA. .

La double casquette Direction de FASONORM et Expert national (expert national qui est maintenant passé au volet qualité du projet UEMOA) a créé des confusions conduisant à l'absence d'un expert national sur une bonne partie de la durée de réalisation de cette composante. A ce propos la mission d'évaluation recommande encore une fois d'éviter la confusion (ou le chevauchement) entre le bénéficiaire final du résultat et la partie choisie comme prestataire de l'expertise technique, dans le cas spécifique à travers un fonctionnaire de ses cadres, le directeur de la normalisation et de la promotion de la qualité.

2. Formation des fonctionnaires

Un ensemble de formations en rapport avec la qualité, la normalisation, la certification a été exécuté (400 participants aux séminaires de sensibilisation et de formation).

Il convient, par ailleurs, de noter qu'il n'existe pas au Burkina d'entreprises certifiées ISO.

3. Modernisation du système de laboratoire

Ces activités ont été essentiellement centrées sur le laboratoire antenne du DTA à Bobo Dioulasso. Le laboratoire a été équipé. Toutefois il est à regretter qu'un des équipements le plus cher donné au laboratoire de Bobo Dioulasso, (la hotte), ne soit pas opérationnel pour le simple motif que personne n'a pris la décision de construire la cheminée nécessaire à son fonctionnement

4. Renforcer les services d'inspection des aliments.

L'importance du nombre des intervenants qui oeuvrent dans le secteur de l'inspection alimentaire et sanitaire rend complexe l'intervention dans ce domaine.

Les textes relatifs à l'inspection des produits alimentaires ont été collectés. L'analyse de la situation actuelle a été effectuée.

Un projet de plan d'action pour l'organisation de l'inspection et du contrôle de la qualité des produits agroalimentaires a été rédigé.

Peu d'activités réalisées dans le cadre de ces activités.

La mission recommande de répartir le reliquat de fonds encore disponibles sur les actions suivantes :

- revoir les intervenants aux procédures de l'inspection alimentaire au Burkina. Pour le moment dans le pays il y a beaucoup d'organismes qui s'occupent d'inspections alimentaires. Une harmonisation au niveau burkinabé est recommandée, utilisant, si possible, le Programme Qualité de l'UEMOA, qui est en train de créer une infrastructure à travers l'accréditation régionale des laboratoires. Un projet de loi a été récemment soumis à l'Assemblée Nationale pour réglementer les inspections.
- rendre opérationnel l'ensemble des équipements fournis au laboratoire de Bobo-Dioulasso
- appuyer les Comités techniques de normalisation à l'élaboration des normes
- poursuivre le suivi des procédures BPH/BPF/HACCP, dans les entreprises qui auront manifesté, lors de la première phase, une réelle volonté dans la démarche Qualité, au travers du renouvellement des interventions du DTA et du contrat pour la continuation du suivi réalisé par l'experte nationale formée par le programme et en charge de cette mission précédemment.
- coordonner avec le cellule Qualité du programme de l'UEMOA la mise en place des procédures de certification des produits amenés à être exportés afin de répondre aux besoins des opérateurs économiques.

Composante 4

L'objectif de cette composante était de renforcer la capacité nationale dans le domaine du partenariat industriel international et de la promotion des investissements. Le produit le plus important a été l'organisation d'un Forum sur l'investissement au Burkina (juin 2001), aidant les entreprises à préparer un portefeuille de projets dans les secteurs sélectionnés.

- Le premier produit était l'installation auprès de la DGDI d'une cellule de promotion d'investissements. On peut dire que la réalisation de ce produit a été comme prévue, bien que l'activité de la cellule ne puisse pas être considérée comme complètement satisfaisante
- La publicité du portefeuille des projets pour le Forum et des visites à des agences de promotion d'investissements dans certains pays cibles ont été accomplis.
- Un nombre de projets d'investissement (82) préparés et présentés au Forum et préalablement convenu pour la coopération entre investisseurs étrangers et entrepreneurs locaux.

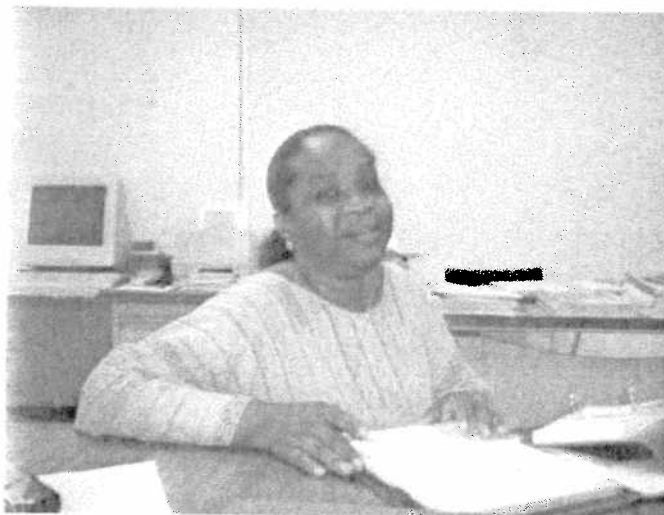
On peut dire que la réalisation de ce produit a été comme prévue.

- La mission d'évaluation a rencontré trois de ces entrepreneurs burkinabé signataires.
- La mission a constaté que la cellule n'a pas fait un suivi périodique des 19 projets retenus, pour s'informer de leur état d'avancement. Cela a fait perdre toute crédibilité à la cellule auprès des entrepreneurs.
- La mission recommande :

Au niveau de la DGDI

- De mettre en place un système simple de collecte, de traitement et de mise à jour des informations susceptibles d'intéresser les opérateurs,
- D'établir un registre pour les visiteurs de la cellule, avec la possibilité de ressortir les contacts par domaine d'activité,
- De suivre la situation des contacts établis, au niveau du pays
- De décider du rôle que l'on souhaite confier au volet promotion des investissements et de mobiliser les moyens nécessaires au fonctionnement d'une cellule en charge de cette activité.
- De recenser tous les organismes ayant à faire avec la promotion des investissements afin de les regrouper dans une seule et unique institution.

L'objectif de l'ONUDI était de former une expertise nationale et ce choix a été judicieux. Mais compte tenu des capacités d'accueil, des moyens humains et du niveau de fiabilité des équipements au niveau de la DGDI les résultats obtenus ont été limités.



Mme BA, la Directrice Nationale du Programme

2. BUT ET CONTEXTE DE L'EVALUATION EN PROFONDEUR

2.1) But

Les tâches de la mission d'évaluation conjointe du Programme Intégré sont indiquées dans les Termes de Référence de la mission (Annexe I).

Le but principal de la mission est :

- Evaluer les achèvements de chaque composante par rapport aux résultats prévus
- Identifier les facteurs qui ont facilité l'accomplissement des objectifs pour chaque composante et aussi les facteurs qui ont empêché éventuellement l'accomplissement des objectifs.
- Déterminer quelles leçons peuvent être tirées de l'expérience du Burkina Faso pour améliorer le Programme ou, dans le cas d'une nouvelle phase, examiner si les activités développées par une composante ou par les entreprises assistées peuvent se pérenniser.
- Evaluer la pertinence et la validité du Programme dans son dessin, sa mise en place, son développement et la mobilisation des fonds poursuivie.
- Analyser la gestion du Programme, la coordination et l'intégration entre ses différentes composantes.

La mission analysera aussi si la mise en place des activités dans les composantes du Programme a donné les meilleurs résultats ou si une articulation différente avait permis des résultats supérieurs.

2.2) Méthodologie suivie

Le rapport d'évaluation se base sur :

- Le document du Programme, le document du projet complémentaire pour le textile, les rapports sur l'exécution des activités de chaque composante, les rapports d'auto évaluation préparés par les responsables de chaque composante au Siège, les rapports et les études des experts recrutés dans le cadre du projet et toute autre documentation donnée à la mission d'évaluation par les responsables du Programme Intégré à Vienne et au Burkina Faso.
- Réunions avec le « Team Leader » du Programme Intégré et les coordonnateurs des composantes à Vienne.
- Rencontres avec les coordonnateurs des unités d'exécution locales et les experts nationaux.
- Rencontres avec les contreparties institutionnelles nationales, la Chambre de Commerce et le Bureau des Artisans.
- Entrevues avec les fonctionnaires des organismes publics et privés impliqués dans les activités du Programme.
- Visites aux entreprises pour vérifier l'assistance reçue et les problèmes rencontrés avec le Programme.
- Rencontres avec les donateurs du Programme, notamment l'Ambassadeur de Belgique, le Chef du Bureau de Coordination de l'Ambassade d'Autriche pour la Coopération, les responsables pour la coopération de l'Ambassade du Danemark et le Directeur du Bureau Régional Afrique de l'Ouest de la Coopération Italienne, qui pourrait être intéressé à participer à quelque initiative du Programme connectée avec la santé et la sécurité alimentaire.
- Rencontres avec les partenaires au développement (PNUD, Coopération française, Union Européenne)
- Rencontres et rendez-vous téléphoniques à Paris, à travers l'appui du Bureau de Promotion des Investissements et Transfert de la Technologie en France, avec entrepreneurs et participants au Forum de l'Investissement tenu à Ouagadougou en juin 2001.

La liste des personnes rencontrées ou contactées est dans l'Annexe II.

Pour rédiger le rapport, la mission d'évaluation a suivi les instructions du manuel de l'ONUDI pour la rédaction des rapports indépendants d'évaluation en profondeur.

L'équipe des évaluateurs a essayé de donner une vision complète du Programme Intégré et d'analyser les résultats d'une manière qui puisse être utile pour le personnel du Programme au Siège et sur le terrain, avec le but d'aider l'exécution présente et future du Programme.

La situation et les problèmes des composantes ont été discutés en profondeur et largement avec toutes les contreparties du Programme.

Les conclusions et les recommandations (en forme d'un résumé exécutif) de la mission d'évaluation ont été présentées le 7 juillet 2003 dans la réunion de restitution à Ouagadougou, avec la participation :

- du Secrétaire Général du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat,
- de l'Ambassadeur de Belgique,
- du Chef du Bureau de Coordination de l'Ambassade d'Autriche,
- des responsables pour la Coopération de l'Ambassade du Danemark,
- du Directeur du Bureau Régional Afrique de l'Ouest de la Coopération Italienne,
- de la directrice nationale du Programme,
- des responsables des contreparties nationales,
- des coordonnateurs du Programme sur le terrain et des consultants nationaux.

Les informations reçues des responsables du Programme, les rapports d'auto évaluation des composantes, les entretiens eus et les observations et conclusions des évaluateurs ont permis à la mission d'évaluation de comprendre les difficultés rencontrées comme les résultats positifs obtenus.

2.3) Composition et programme de la mission d'évaluation

Les personnes nommées pour effectuer cette évaluation n'ont pas été impliquées dans le dessin, l'appréciation ou la mise en place d'aucune des composantes du Programme Intégré.

Les constatations et les conclusions de la mission sont le résultat d'une évaluation indépendante en profondeur, faite par ses membres dans leur propre responsabilité et capacité personnelle. Les opinions émises sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les institutions représentées.

La mission d'évaluation était composée par les personnes suivantes :

- M. Mario Marchich, fonctionnaire du Service de l'Evaluation de l'ONUDI
- M. Madi Sawadogo, Juriste d'entreprise, Consultant nommé par le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.
- _____ consultant international en développement industriel, nommé par l'ONUDI.

La mission a commencé ses travaux sur le terrain le lundi 23 juin 2003 à Ouagadougou. De suite, institutions et entrepreneurs ont été visités dans les villes de Koudougou, Ouahigouya et Bobo Dioulasso.

Dans la période 23 juin – 5 juillet 2003, la mission a visité les institutions impliquées dans les activités des différentes composantes, les entrepreneurs bénéficiaires du programme et d'autres organismes liés aux travaux du Programme.

Du 8 au 11 juillet 2003 la mission a eu à Paris plusieurs entretiens avec le Service de Promotion des Investissements en France, institutions et entrepreneurs français qui avaient participé au Forum des Investisseurs tenu à Ouagadougou au mois de juin 2001. La raison de ces entretiens était d'obtenir des renseignements sur le suivi des protocoles d'intention signés pendant le Forum.

Le programme détaillé des visites est dans l'Annexe III.

Les conclusions et les recommandations préliminaires de la mission ont été présentées par l'équipe d'évaluation à la réunion de restitution à Ouagadougou le 7 juillet 2003.

La présentation a été suivie d'une discussion productive, qui a permis de revoir et clarifier quelques parties des conclusions et recommandations.

3. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Données géographiques, administratives et politiques

Pays sahélien de l'Afrique de l'Ouest, le Burkina Faso est un pays enclavé limité au Nord et à l'Ouest par le Mali (Capitale BAMAKO), au Sud par la Côte d'Ivoire (Capitale Abidjan), le Ghana (Capitale ACCRA), le Togo (Capitale LOME) et le Bénin (Capitale COTONOU) à l'Est par le Niger (Capitale NIAMEY).

Avec une superficie de 274 000 km² et une population estimée à 12,6 millions d'habitants sa densité est considérée comme étant l'une des plus fortes de l'Afrique de l'Ouest. Son relief est plat et il est caractérisé par un climat tropical de type soudanien qui alterne deux saisons : une large saison sèche d'octobre à avril et une courte saison de pluies de mai à septembre.

Données administratives et politiques

Superficie	274200 km ²
Divisions administratives	45 Provinces
Organe exécutif	Gouvernement
Organe législatif	Assemblée nationale
Organe judiciaire	Cour des comptes, cours constitutionnelle et cours
Régime politique	République Et Cours
Capitale politique	Ouagadougou (Province du Kadiogo)

Données humaines et économiques

Population	12. 600.000 Habitants
Taux de croissance démographique	2,64
Espérance de vie	52,20
Zone monétaire	Franc de la Communauté Financière Africaine (F CFA)

Monnaie

	1 F CFA = 0,02 FF (jusqu'en 1993)
	1 FCFA = (depuis 1994)
Taux de croissance annuelle du PIB	4,31 %
PIB par tête d'habitant (milliers de F CFA)	82,30

Le Burkina Faso fait partie des pays les moins avancés et est classé tout juste avant deux pays selon les critères du PNUD.

Le seuil de pauvreté absolue est de 41 099 F CFA de dépenses par adulte et par an et au niveau national 44,5 % de la population vit en dessous de ce seuil.

Le contexte socio-économique est marqué pour une pauvreté généralisée, particulièrement accentuée en milieu rural et chez les femmes.

En effet, les indicateurs socio-économiques montrent que le revenu moyen par habitant qui demeure l'un des plus bas de l'Afrique est estimé à 85 000 F CFA.

3.1 Ressources et Infrastructures

3.1.1 Mines et énergie

La part des activités minières dans la formation du PIB est d'environ 3%. La production minière concerne essentiellement l'or qui est obtenu à la fois de manière industrielle, semi-industrielle et artisanale. Les mines d'or et les gisements phosphates sont les seuls gisements actuellement exploités. L'or représente le deuxième produit d'exploitation du Burkina après le coton.

La politique minière est appuyée par un code minier qui prévoit l'exonération des taxes sur les hydrocarbures, le matériel de recherche et d'exploitation minière. Les concessions minières sont de 25 ans et les permis de 4 ans renouvelables.

La production énergétique est essentiellement d'origine thermique et reste faible au regard des besoins du pays malgré une croissance de 5% l'an en moyenne.

Quant à la production hydroélectrique elle ne dépasse guère 10% de la production de l'énergie thermique.

La production et la distribution d'électricité relèvent du monopole de la Société Nationale Burkinabé d'Electricité (SONABEL), une société d'Etat. En général, plus de deux tiers de l'électricité consommée sont d'origine thermique. Les prix sont fixés par l'Etat et sont relativement élevés. Seulement 7% des ménages utilisent l'électricité. Afin d'abaisser les prix, il est envisagé de restructurer la SONABEL, de permettre à des entreprises privées de produire l'électricité pour leur propre consommation et aussi de faire appel à des fournitures à meilleur marché de pays voisins, notamment grâce à une interconnexion avec le Ghana et la Côte d'Ivoire. L'utilisation d'énergie solaire est également encouragée.

Le monopole de l'approvisionnement en produits pétrolier est assurée par la Société Nationale Burkinabé des Hydrocarbures (SONABHY). Une Commission, mise en place par la Banque Mondiale et comprenant des représentants de plusieurs ministères dont ceux en charge du commerce, des finances et de l'énergie, fixe les prix des produits pétroliers sur la base des cours internationaux. Les prix sont ajustés tous les mois en fonction des différentes composantes. En vue d'abaisser les coûts d'approvisionnement, une étude de faisabilité d'un pipeline Ghana-Burkina a été réalisée.

Les prix des produits énergétiques et de l'eau sont relativement élevés au Burkina : ceci constitue un handicap important pour le développement d'activités productives modernes utilisant fortement ces intrants.

3.1.2 Transport et télécommunications

Le secteur des transports est un secteur stratégique important en raison de la situation d'enclavement du Burkina Faso, du rôle du commerce extérieur dans l'économie et du développement des marchés régionaux.

Le transport au Burkina Faso se fait par mode routier, ferroviaire et aérien.

3.1.2.1 Infrastructure routière

Des efforts ont été développés pour amener une bonne partie réseau routier à un niveau d'aménagement et de service compatible avec la demande croissante des transports. A ce titre, l'on peut citer entre autres :

- le bitumage des axes reliant le Burkina Faso aux pays côtier (Ghana, Togo, Côte d'Ivoire) ;
- le bitumage des routes nationales permettent le désenclavement vers les pays voisins de l'intérieur (Mali et Niger) ;
- la mise en œuvre d'un programme d'entretien et de réhabilitation.

3.1.2.2 Transport ferroviaire

Le Burkina Faso dispose d'une voie ferrée de 1.155km dont 517 en territoire burkinabé, qui le lie à la Côte d'Ivoire. L'importance du chemin de fer au Burkina Faso dérive du fait que la plupart des activités industrielles et les unités économiques utilisent la voie ferrée pour l'acheminement de leurs intrants et produits. C'est pourquoi le Burkina Faso a entrepris l'extension du réseau ferré vers le Sahel (la tranche Ouaga – Kaya - à 100 km- est effective).

Le transport de marchandises constitue l'activité principale du réseau ferroviaire. Les principaux produits transportés sont les céréales, le sucre, le coton fibre, les animaux vivants, les fruits et les légumes et les engrais.

Il faut toutefois signaler l'arrêt complet des mouvements de trains depuis un an suite à la crise ivoirienne.

3.1.2.3 Transport aérien

Le transport aérien est un moyen complémentaire de désenclavement du pays. Il connaît depuis quelques années une évolution importante par un accroissement du trafic passager.

Bien que la liquidation d'Air Afrique ou encore SABENA aient entraîné quelques difficultés. Il est certain que les performances de AIR Burkina suite à sa privatisation, et l'intervention d'autres opérateurs donnent le dynamisme qui prévaut dans ce secteur d'activité.

En matière de transport il importe de souligner le rôle joué par le conseil Burkina des chargeurs (CBC).

Le conseil Burkinabé des chargeurs (CBC) a été créé en 1978 dans l'esprit de la charte d'Abidjan de 1975, pour assurer la défense des chargeurs Burkinabé pénalisés par leur enclavement et le faible poids du Burkina dans les transactions internationales, y compris régionales. Le CBC a pour mission de définir et de promouvoir une politique protection des intérêts des importateurs et exportateurs dans le domaine des transports des marchandises ; il gère entre autres, le fret maritime.

3.1.2.4 Télécommunications

Le secteur des télécommunications à l'instar des autres secteurs de l'activité économique, connaît des transformations importantes dans le sens de la satisfaction des besoins de l'économie nationale. Cette évolution positive de la situation est rendue possible grâce à la mise en œuvre d'un plan directeur pour la période allant de 1988 à l'an 2008.

Les réformes mises en œuvre dans ce cadre ont permis l'ouverture de la téléphonie mobile à deux sociétés (TELECEL et CELTEL) entraînant dans le domaine une expansion significative.

Le raccordement direct au réseau mondial Internet est fonctionnel depuis 1996. Le Burkina possède une chaîne publique de télévision et les émissions de certaines chaînes étrangères comme la TV5 française sont également reçues. De nombreuses stations de radio sont fonctionnelles. De façon générale, les nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC) ne sont pas en reste.

Il faut signaler la mise en place d'un organe de régulation des télécommunications fonctionnel également.

3.2 Economie

3.2.1 Les aspects fondamentaux de l'économie burkinabé

Le Burkina Faso s'est engagé depuis 1991 dans un programme d'ajustement structurel visant à rétablir les équilibres financiers internes et externes et à réaliser des réformes structurelles en vue de consolider les bases d'une croissance économique durable et soutenue.

Les choix stratégiques s'articulent autour des axes suivants :

- l'assainissement du cadre macro-économique notamment la maîtrise des déficits publics
- la mise en place d'un environnement incitatif au développement de l'initiative privée
- la restructuration du système bancaire
- le renforcement des institutions d'appui au secteur privé
- le développement de la bonne gouvernance
- la mise en œuvre de nombreuses réformes rentrant dans ce cadre. A cet égard il importe de souligner quelques aspects fondamentaux qui caractérisent désormais l'économie burkinabé.
- La libéralisation totale qui se traduit par la déréglementation commerciale, la suppression des contrôles de prix, l'organisation de la concurrence.
- Le désengagement de l'Etat de nombreux secteurs d'activités à travers les privatisations et l'incitation du secteur privé à jouer désormais le rôle prépondérant selon la loi libérale du marché.
- L'encouragement des investissements privés avec un code des investissements très avantageux

C'est dire que l'Etat s'est engagé à « laisser faire » les affaires afin qu'une nouvelle dynamique soit imprimée à l'environnement économique favorisant son adaptation au processus irréversible de la mondialisation et de l'intégration régionale.

3.2.2 Caractéristique économiques du Burkina Faso : situation des secteurs d'activités économiques.

3.2.2.1 Secteur primaire

Le secteur primaire représenté par l'agriculture et l'élevage domine largement l'économie du Burkina Faso avec plus de 90 % de la population active. L'agriculture a contribué pour 18,2 % au PIB et occupe une place prioritaire dans la politique gouvernementale en matière d'investissement.

Les principales cultures de rente sont : le coton graine, le karité, le sésame, l'arachide, la noix de cajou, le haricot vert et les fruits et légumes

A partir de 1992, le gouvernement a adopté une nouvelle orientation de la politique agricole dans le cadre du programme d'ajustement sectoriel de l'agriculture (PASA). Ce programme d'investissement et de réforme vise à moderniser et à diversifier la production agricole, à renforcer la sécurité alimentaire et à améliorer la gestion des ressources naturelles.

L'élevage contribue pour 8,8 % au PIB. Il occupe une place importante dans l'économie du Burkina Faso, en ce sens qu'il lui procure d'importantes recettes en matière d'exportation. Le cheptel est composé de bovins (4,1 million de têtes), d'ovins et caprins (12,5 millions de têtes), de volailles (17,7 millions et d'autre espèces (autres 1,02 millions de têtes)

3.2.2.2 Industrie

Le secteur industriel occupe 2 % de la population et contribue pour 23 % au PIB .

L'industrie est essentiellement orientée vers la transformation des matières premières locales. Elle dépend largement de l'extérieur en termes de technologie et d'intrants divers.

La branche agroalimentaire domine l'industrie manufacturière avec 45% des emplois, 55% de la valeur ajoutée et 41,2 % du chiffre d'affaires.

La branche « textile habillement et cuir » fournit 22 % des emplois, 21,2 % de la valeur ajoutée et 32,7 % du chiffre d'affaires.

Les autres branches occupent 32,1 % des emplois, 23,7 % de la valeur ajoutée et 26,1 % des chiffres d'affaires.

3.2.2.3 L'artisanat

Le Burkina possède plusieurs atouts dans le domaine artisanal les principaux créneaux sont l'artisanat d'art et celui de production. L'artisanat est le second créateur d'emplois après l'agriculture. Il occupe environ 637 000 personnes, dont 370 000 femmes, dans des activités très variées. Ces activités sont généralement menées de façon conjointe avec les travaux agricoles et/ou voyagistes. Les perspectives en matière d'artisanat d'art et de décoration voyagistes peuvent devenir importantes si un encadrement efficace et des financements appropriés se concrétisent.

3.3 Agriculture

3.3.1 Caractéristiques générales

L'économie burkinabé est à dominante agricole. En effet, les secteurs de l'Agriculture et de l'Élevage qui emploient 86 % de la Population active fournissent à eux seuls 30 % du produit intérieur brut (PIB), et 80 % des recettes d'exportation.

Les terres à vocation agricole sont estimées à quelques 9 000 000 ha soit plus du tiers du territoire national, et environ 3,5 millions d'hectares (soit 39 %) sont mis en culture annuellement. C'est une agriculture de subsistance basée sur les céréales vivrières (sorgho, mil, maïs) qui occupent à elles

seules plus de 88 % des surfaces emblavées annuellement avec des rendements moyens inférieurs à 850 kg/ha.

Cette agriculture est dominée par de petites exploitations familiales de 3 à 6 ha en moyenne et fait face à d'importantes contraintes qui limitent ses performances. Ces contraintes sont entre autres :

- L'insuffisance et l'irrégularité des précipitations avec une tendance à la baisse Nord-Sud, ce qui se traduit par un déplacement de l'activité agricole vers le sud ;
- L'insuffisance de la maîtrise de l'eau, ce qui pose du même coup le problème de la sécurisation de la production ;
- La dégradation des ressources naturelles et la baisse de la fertilité des sols ;
- La prédominance du mode de production extensive avec un faible niveau d'intensification des exploitations ;
- Les fortes pressions démographiques sur les terres agricoles (notamment dans le plateau central) avec pour conséquence la disparition des jachères ;
- L'insécurité foncière liée à la dualité des régimes fonciers traditionnels et modernes, puis à l'inadaptation de la réforme agraire et foncière aux réalités du terrain ;
- Le faible niveau d'organisation des producteurs qui limite leurs capacités d'entreprise et de négociation, l'exode rural qui prive le milieu rural de ses bras valides ;
- Le faible niveau des revenus ruraux et les difficultés d'accès au financement bancaire ;
- La faible valorisation des produits agricoles ;
- L'enclavement et les coûts élevés des transports internes et externes ;
- Les pesanteurs socioculturelles qui tendent à marginaliser les jeunes et particulièrement les femmes dans la société rurale . Pourtant celle-ci jouent un rôle prépondérant dans l'économie rurale à tous les niveaux activités de production, transformation et commercialisation des produits agricoles

3.3.2. Atouts de l'agriculture

En dépit de multiples contraintes, il existe des potentialités et des atouts permettant de jeter les bases d'une croissance accélérée du secteur agricole.

Le potentiel productif disponible se traduit par :

- des disponibilités, certes limitées mais réelles, en terres agricoles (seulement un tiers des 9 millions d'hectares de terres agricoles sont exploitées). Dans les régions Est et Sud, non seulement ces disponibilités sont relativement importantes, mais en plus les conditions agro-climatiques sont propices et permettent une diversification des productions. Le potentiel en terres irrigables est faiblement exploité seulement 12 % environ des 165 000 ha potentiels sont mis en culture sous irrigation.
Par ailleurs il existe un important potentiel en eau de surface (10 milliards de m³ et souterrain (113 milliard de m³) pour appuyer une mise en valeur sous irrigation ;
- une diversité biologique estimée à plus de 1.200 espèces végétales.
- des systèmes de production encore perfectibles : la typologie des exploitations révèle une diversité des types d'exploitation dans les différentes régions du pays susceptibles d'amélioration.

Au niveau des ressources humaines, la jeunesse de la population (plus de 58% des habitants ont moins de 20 ans) constitue un atout non négligeable auquel il faut associer les résultats attendus des efforts actuels en matière de développement des ressources humaines.

La prédominance de l'agriculture dans l'économie Burkinabé, aussi bien en matière de production primaire que de potentiel de transformation en aval, confère à ce secteur un rôle moteur dans le processus de croissance économique. Le Burkina Faso a une orientation productrice édictée sur la base de quelques produits agricoles primaires : coton, élevage, céréales, fruits et légumes. Il existe pour ces produits un marché régional (Côte d'Ivoire et Togo en particulier pour la filière élevage et coton) et international (coton, fruits séchés, conserves de fruits et légumes).

De sorte que le potentiel à l'exportation du Burkina Faso réside dans le développement des filières existantes (coton, élevage, fruits et légumes, céréales, notamment) en direction des marchés européens et des marchés de la sous-région avec un accroissement des activités de transformation. Cependant, si le pays veut se positionner sur le marché international, il doit avant tout renforcer sa spécialisation dans des domaines où il peut être compétitif.

Le coton constitue un produit stratégique puisque la demande internationale est importante et que certains produits de la filière présente de bons résultats en termes de compétitivité (huile de coton, coton et fil de coton). Cependant comparé à la sous-région, les rendements du Burkina Faso sont inférieurs à ceux du Bénin et du Mali.

La production de coton (coton-graine plus fibre) représente 15% de la valeur totale de la production agricole hors l'élevage. Le coton (non cardé, ni peigné) est de loin le premier à l'exportation. Depuis 1990 les exportations de coton fournissent entre 30 et 60% des recettes totale d'exportations de marchandises. Les volumes exportés ont fortement augmenté mais les recettes fluctuent en fonction des cours mondiaux. Le coton est expédié essentiellement vers les pays producteurs de textiles et habillement: Taiwan, Thaïlande, Indonésie, Iles Maurice, Suisse, Côte-d'Ivoire et Togo.

La filière coton s'articule autour de la SOFITEX qui assure la collecte et l'égrenage des graines de coton, de la CITEC, de la SOFIB et de JOSSIRA, qui transforment la graine de coton (huilerie alimentaire, savons cosmétique, tourteaux et aliments pour bétail).

Les perspectives offertes par la production cotonnière sont intéressantes du fait de l'importance des débouchés internationaux et des possibilités de transformation, via l'industrie textile.

3.4 Historique du Programme Intégré de l'ONUDI

- Le Programme Intégré du Burkina Faso a été le premier Programme Intégré lancé par l'ONUDI. Il a été approuvé par le Comité Directeur de l'ONUDI le 25 septembre 1998. Il a démarré officiellement en janvier 1999 pour une durée initiale de trois ans. La deuxième phase a démarré en 2002 pour une autre période de trois ans devant se terminer fin 2004.
- Le budget prévu initialement la conception du programme était de \$ EE.UU. 3,911,210 (sans les frais de l'agence d'exécution). Jusqu'à maintenant 81,3 % du budget a été financé et de ce montant, au 31 mai 2003, 81,8 % a été dépensé.
- Le financement se répartit comme suit :

Ressources ONUDI	\$ EE.UU.	1,040,250
Autriche	«	807,000
Belgique	«	480,000
Danemark	«	726,405
Luxembourg	«	127,000
Total	«	3,180,655

Pour la deuxième phase du programme, l'Autriche a offert sa contribution pour le secteur textile, divisée en deux domaines d'intervention :

- 1) secteur artisanal (constitution des groupements professionnels pour une assistance technique)
- 2) appui aux PME du secteur textile pour améliorer leurs compétences en gestion et financement tant au niveau industriel qu'artisanal.

Le Programme est constitué par quatre composantes, dont la première 1) Agro-industries est la plus importante et se partage en trois sous-composantes : agroalimentaire, textile et cuir.

Les autres composantes sont :

- 2) Développement des PME,
- 3) Qualité et certification pour la compétitivité industrielle,
- 4) Promotion des investissements et partenariat industriel international.

Au total le document du programme initial prévoyait pour l'ensemble des quatre composantes, 24 produits à accomplir à travers 97 activités.

- Le fait de n'avoir pas reçu tout le financement budgété a obligé la direction du Programme à éliminer certaines activités prévues dans le Document initial du Programme.
- Le but principal du Programme est d'accroître la compétitivité et de créer des emplois dans le secteur industriel du Burkina, notamment dans les industries alimentaires, du textile et du cuir. Le Programme tient compte des efforts du Burkina pour l'intégration à l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine).
- La nécessité de répondre aux besoins de ces trois secteurs est surtout de mettre à niveau la compétitivité des PME dans les industries des secteurs sus-mentionnés.
En effet le secteur primaire contribue à plus du 35% du PNB du Burkina.

Le programme a été divisé en composantes pour :

- 1) mieux répondre aux demandes de ces trois secteurs, très importants pour l'économie du pays
- 2) accroître l'impact en se concentrant sur ces secteurs et leurs nécessités spécifiques
- 3) utiliser conjointement les différentes compétences spécifiques de l'ONUDI, afin d'éviter la fragmentation en de nombreux petits projets, sans lien entre eux (effet de synergie et intégration).

De cette manière le Programme a essayé de maximiser les effets de l'intervention et la visibilité de l'ONUDI dans le pays, validant dans la pratique l'application du concept du Programme Intégré.

- L'approche intégrée au développement et la mise en œuvre des actions représente la nouvelle politique de l'ONUDI. Cette démarche a apporté de nombreux bénéfices. Elle a renforcé l'approche « travail en équipe » en promouvant les synergies entre l'ONUDI et les deux contreparties nationales majeures: le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat et l'Office National du Commerce Extérieur (ONAC).
- La promotion des services de l'ONUDI, au travers d'un seul document de programme a contribué à :
 - identifier et préciser les objectifs,
 - mieux canaliser les activités du programme,
 - susciter l'intérêt des parties prenantes dans le souci de l'amélioration de l'expertise nationale, visant à créer des emplois et à réduire la pauvreté dans les villes et le milieu rural du pays.

4. EVALUATION GENERALE DU PROGRAMME

4.1. Pertinence du programme

Conscient des enjeux mondiaux et régionaux le Burkina s'est engagé dans un programme d'intégration à l'économie mondiale et plus particulièrement à l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

Cette démarche repose sur une stratégie, mise en place par le gouvernement en 1991, articulée autour des mesures suivantes :

- amélioration de la gestion des finances publiques
- augmentation de la production agricole
- stimulation de l'investissement et de l'initiative privée
- promotion des ressources humaines
- amélioration de la capacité de gestion du secteur public.

Face à cet objectif de développement les moyens institutionnels burkinabé se trouvaient très limités lors de la conception du programme en 1998. Un appui institutionnel s'avérait nécessaire.

En parallèle il convenait d'apporter un appui au secteur industriel naissant caractérisé par des niveaux de technologie, de qualité et de capacité de gestion très faibles.

L'économie du Burkina étant essentiellement basée sur l'agriculture (le secteur agroalimentaire) et les dérivés (la culture du coton et l'élevage), il paraissait pertinent d'axer l'appui technique aux PME oeuvrant dans ces secteurs.

Une approche croisée (sectorielle et thématique) semblait répondre au mieux à la problématique, en renforçant l'intégration entre les différentes composantes du programme. De plus l'ensemble des objectifs et moyens assignés au programme était pertinent dans la mesure où il répondait en partie aux aspirations de trois des volets stratégiques du programme du gouvernement à savoir :

- augmentation de la production agricole et dans ses aspects valorisation Composante I - Sous composantes IA, IB et IC
- stimulation de l'investissement et de l'initiative privée Composantes II et IV
- promotion des ressources humaines au travers des actions de formation dans les domaines de la technologie, de la qualité, de l'hygiène. Composante III.

Une analyse plus poussée des capacités humaines et financières et les niveaux de réceptivité des bénéficiaires (institutions, entreprises) aurait permis d'atteindre d'une manière plus efficace les résultats attendus du projet.

Par ailleurs, l'extension du programme au travers du projet US/BKF/01/189 au profit des unités textiles semble moins pertinent car s'est en fait dans ce secteur où les résultats risquent d'être les moins durables.

4.2. Développement du programme et situation actuelle

A - Chronologie du programme

Le document de programme, préparé suite à une requête formelle du Gouvernement burkinabé et une mission pluridisciplinaire de l'ONUDI, a été finalisé en novembre 1998. Son intitulé est « Amélioration de la compétitivité des Industries agroalimentaires en vue de la création d'emplois au Burkina Faso », numéros XA/BKF/98/609 et US/BKF/98/701.

Prévu pour une durée de trois années, le programme devait couvrir la période du 01 janvier 1999 au 31 décembre 2002.

Le programme a été lancé officiellement le 23 novembre 1998 et a démarré effectivement en février 1999 et l'équipe de coordination a été mise en place en avril de la même année.

En septembre 1999 l'ONUDI a démarré le Programme Régional Qualité et sécurité des produits alimentaires qui a intégré la composante III.

Compte tenu du niveau de mobilisation des fonds, une extension du programme a pu être réalisée au titre d'un financement complémentaire dans le cadre du projet US/BKF/01/189 dont le document de projet a été établi en octobre 2001 pour un démarrage en janvier 2002 et dont la fin est programmée pour décembre 2004, le titre est : « Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton. Lutte contre la pauvreté pour la création d'emplois ».

La contrepartie nationale est toujours le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.

B - Structuration du programme

L'objectif de ce programme était d'accroître la compétitivité et de créer des emplois dans le secteur industriel du Burkina Faso, particulièrement dans les branches relevant de l'agriculture (activités prépondérantes au Burkina) et plus spécifiquement l'agroalimentaire, le textile et le cuir.

Cet objectif devait être atteint au travers de :

- la mise à niveau des opérations des entreprises sélectionnées
- la création de mécanismes d'appui nécessaires
- la modernisation du secteur des PMI
- l'amélioration de la qualité et le renforcement des capacités de normalisation
- le renforcement de l'infrastructure industrielle
- la promotion des investissements,

Tout en respectant la lutte contre la pollution et la préservation de l'environnement.

A cet effet le programme a été structuré :

- sur deux niveaux de bénéficiaires: l'appui direct aux entreprises et la création et le renforcement des institutions d'appui aux PME
- sur deux niveaux d'intervention: sectoriel (agroalimentaire, textile et cuir) et thématique (PME, Qualité, Investissement et Partenariat).

En conséquence le programme a été articulé en quatre composantes :

Composante 1 - Développement des agro-industries

Les activités étaient axées sur trois secteurs prioritaires

- l'agroalimentaire (séchage de fruits et légumes, transformation de céréales, produits à base de karité, traitement des pois sucrés) et ses dérivés au sens large (traitement artisanal des cornes et os)
- le coton et le textile (artisanal et industriel)
- le cuir et les produits en cuir incluant le traitement des effluents de tannerie.

Composante 2 - Développement des PMI

Les activités de cette composante consistaient essentiellement en l'établissement de deux cellules de promotion à Ouagadougou et Bobo Dioulasso ainsi que la réalisation d'audits d'entreprises.

Composante 3 - Qualité et certification pour la compétitivité industrielle

Cette composante devait agir comme pour l'ensemble du programme à deux niveaux :

- au niveau des entreprises par l'introduction de la notion de l'assurance qualité à travers la formation et la sensibilisation des décideurs (Autorités administratives et chefs d'entreprises) et des employés
- au niveau institutionnel par l'établissement de capacités de base dans le domaine de la normalisation et de la gestion de la qualité ainsi que la coordination entre les différents acteurs censés promouvoir la qualité.

Composante 4 - Partenariat industriel international

Cette composante avait pour vocation de renforcer la capacité nationale de soutien institutionnel dans les domaines de la promotion de l'investissement et de la technologie.

A cet effet sa finalité essentielle était la réalisation d'un Forum de l'Investissement (identification et formulation de projets d'investissement dans les secteurs prioritaires retenus en vue de leur promotion).

Ce Forum devait être le point de départ d'un processus d'accompagnement des opérateurs locaux afin de finaliser les opportunités de partenariat.

C - Situation actuelle et niveau de réalisation

Hormis le programme US/BKF/01/189, pour lequel il a été dépensé au 19 juin 2003 \$ EE.UU. 203,560 et où il y a encore des fonds disponibles, et la Composante III Qualité qui recèle encore une capacité de financement d'environ 53,000\$ EE.UU., l'ensemble des fonds a été épuisé.

En ce qui concerne les niveaux de réalisation par programme ceux ci sont très mitigés.

pour la Composante IA : Secteur agroalimentaire

Si les résultats portant sur :

- l'assistance à dix (10) unités de séchage de fruits et légumes pour la fourniture de trois (3) séchoirs mixtes solaires / fuel et la mise en oeuvre des Bonnes Pratiques d'Hygiène et de Fabrication (résultat 1)
- l'assistance aux unités artisanales du traitement des cornes par la mise à disposition d'équipements et la mise en œuvre de programme de formation (résultat 5)
- l'introduction des Bonnes Pratiques de Fabrication et d'Hygiène auprès de douze (12) entreprises de transformation (résultat 6)

- le renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ouagadougou pour la formation des cadres techniques des laboratoires, la mise en place d'un laboratoire d'analyse micro biologique alimentaire à Bobo Dioulasso couvrant la partie ouest du Burkina (résultat 7), ont été globalement obtenus, il convient de noter l'absence de résultats portant sur l'assistance technologique à :
- une unité d'extrusion pour le traitement d'aliments destinés aux humains et aux animaux qui n'est pas fonctionnelle à ce jour faute de l'incapacité par le programme à résoudre les problèmes techniques (résultat 2)
- la fabrication de karité (résultat 3) et à la fabrication des pois sucrés (résultat 4), appuis qui n'ont pu être réalisés faute de financement.

pour la Composante IB

En ce qui concerne les réalisations du résultat 1 portant sur les volets "Etudes et Formations", celles ci ont été obtenues. Le volet concernant la mise en œuvre des instruments à haut volume n'a pu être réalisé faute de financement, ce qui donne un résultat atteint à 50 %.

Pour le résultat 2, portant sur le secteur textile (teinture et tissage), si l'appui a donné de bons résultats sur l'activité teinture (formation, organisation et protection de l'environnement) la pérennisation des réalisations du volet textile semble plus aléatoire à la fin de l'assistance de l'ONUDI.

En ce qui concerne les résultats liés au projet US/BKF/01/189, ils sont en cours de réalisation puisque la fin du projet est programmée pour décembre 2004.

pour la Composante IC

Si les activités portant sur l'appui à la Société TAN ALIZ (résultat 1) ont été réalisées sur le volet réduction des rejets de chrome permettant une récupération du chrome à 50 %, le volet traitement des effluents n'a pu être réalisé faute de financement.

En ce qui concerne les activités liées au résultat 2 et portant sur l'assistance aux artisans traitant le cuir celles ci ont été réalisées en globalité dans le volet formation, organisation de la profession, amélioration de la gamme des produits et équipement des opérateurs.

pour la Composante II

Peu de réalisations à attribuer à cette composante : sur les deux (2) cellules de promotion à créer (résultat 1) la première située à Ouagadougou n'a eu qu'une durée de vie de neuf (9) mois et la seconde qui devait se créer à Bobo Dioulasso n'a jamais été installée.

Aussi les résultats suivants portant sur la stratégie industrielle (résultat 2), la transmission au privé de ces deux (2) cellules (résultat 3), l'amélioration du dialogue entre secteur public et privé (résultat 4) n'ont pu être atteints au motif de l'absence de l'opérationnelle du résultat 1.

Il convient d'ailleurs de remarquer que la totalité des fonds attribués à cette composante a été utilisée.

pour la Composante III

Les résultats de cette composante ont été globalement atteints.

L'appui à la mise en œuvre du programme de normalisation et de qualité au Burkina s'est concrétisée par :

- le renforcement de FASONORM (résultat 1)
- un vaste programme de formation (résultat 2) destiné aux entreprises et aux institutions avec la réalisation de plus trente (30) séminaires qui ont permis de diffuser le concept Qualité au Burkina. Par ailleurs un laboratoire d'analyse micro biologique à Bobo Dioulasso (résultat 3) a été équipé et est opérationnel à ce jour.

La difficulté d'obtention du résultat 4, portant sur le renforcement des capacités de contrôle des services d'inspection alimentaire, tient à la diversité des textes réglementaires et la multiplicité des intervenants dans ce secteur.

pour la Composante IV

Le résultat 1 (une cellule pour le suivi des projets d'investissements installée) a été accompli, mais la cellule ne peut pas travailler efficacement faute de moyens en équipements et en logiciels. Par ailleurs la mission d'évaluation constate qu'un suivi des protocoles d'intention, qui aurait pu être réalisé, même avec des moyens limités, n'a pas été exécuté.

Le résultat 2 (meilleure information pour les potentiels investisseurs sur les possibilités concrètes de partenariat au Burkina) a été réalisé dans le cadre de la préparation du Forum et 82 projets ont été retenus pour être promus au Forum.

Pendant le Forum, 19 protocoles d'intention ont été signés.

Selon les contacts établis avec les partenaires français, à travers du Bureau des Investissements de l'ONUDI à Paris, la mission a pu savoir que trois accords de partenariat, suite aux rencontres faites pendant le Forum à Ouagadougou, ont été conclus ou sont en cours de conclusion. Malheureusement pendant le séjour au Burkina de la mission d'évaluation, la cellule de promotion des investissements au sein de la DGDI a pu joindre seulement un partenaire burkinabé, qui toutefois pendant la rencontre eu avec la mission d'évaluation n'a pas dit à la mission qu'il avait conclu un accord et qu'il allait la semaine suivante à Paris pour la constitution de la société avec le partenaire français !!!

Le résultat 3 qui visait surtout à l'organisation du Forum (préparer Le Guide de l'Investisseur au Burkina avec les données de base sur le pays et une liste des projets potentiels d'investissement) a été réalisé. Mais le suivi des accords de partenariat établis pendant le Forum, n'a pas été réalisé, compte tenu de l'absence d'un financement pour l'activité prévue.

Globalement nous pouvons constater que le niveau de réalisation se situe à 50 % des résultats devant être obtenu soit :

- par faute de financement
- par mauvaise utilisation des fonds.

4.3. Contexte institutionnel du programme

Le projet s'est essentiellement appuyé et a appuyé les administrations et institutions suivantes :

- DGDI : Direction Générale du Développement Industriel du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.
- DTA : Département Technologie Alimentaire de l'Institut de Recherches en Sciences Appliquées et Technologie.
- ONAC : Office National du Commerce Extérieur, en charge de la promotion des exportations et des programmes de normalisation et de certification.
- CEAS : Centre Ecologique Albert Schweitzer, en charge de la recherche, de la conception et du transfert de techniques appropriables pour le développement durable.

L'ensemble des collaborations avec le cadre institutionnel a été très bénéfique au projet mais d'un point de vue purement administratif il convient de faire les observations suivantes :

- Il y a confusion entre le bénéficiaire final du résultat (Le Ministère comme contrepartie nationale ou l'institution concernée) et la partie prestataire (le fonctionnaire du même Ministère ou les dirigeants de la même institution).
- L'existence d'une incompatibilité réglementaire entre les statuts d'expert recruté sur un projet de plusieurs mois par an et de fonctionnaire non détaché de son Ministère.

4.4. Mobilisation des fonds

Le document du Programme Intégré pour le Burkina Faso prévoit un budget de \$EE.UU. 3,911, 210 (sans les frais de l'agence d'exécution). Jusqu'au fin juin 2003 le 81,3% du budget a été financé et de ce montant le 81,8% a été dépensé. Le financement se répartit comme suit :

Ressources ONUDI	\$ EE.UU.	1,040,250
Autriche	«	807,000
Belgique	«	480,000
Danemark	«	726,405
Luxembourg	«	127,000
Total	«	3,180,655

Pour la deuxième phase du programme, l'Autriche a offert sa contribution pour le secteur textile, divisée en deux domaines d'intervention :

- 1) secteur artisanal (constitution des groupements professionnels pour une assistance technique)
- 2) appui aux PME du secteur textile pour améliorer leurs compétences en gestion et financement tant au niveau industriel qu'artisanal.

La contribution de l'ONUDI provient de ses propres fonds d'amorçage et des fonds de la Décennie pour le Développement de l'Afrique.

Le Danemark a offert le montant de \$ EE.UU. 726,405 laissant à l'ONUDI la liberté de le programmer librement et la même chose a été faite par l'Autriche pour un montant de \$ EE.UU. 99,000 destiné à la coordination du Programme.

Le reste du budget a été offert par les pays donateurs pour des actions spécifiques :

\$ EE.UU. 575,250 par l'Autriche pour le secteur textile (assistance technique)
 \$ EE.UU. 132,750 « pour l'appui aux PME du secteur textile (assistance en gestion et commercialisation)

\$ EE.UU. 480,000 par la Belgique, pour la composante pour la promotion de la gestion de la qualité.

\$ EE.UU. 127,000 par le Luxembourg, pour le Forum de l'Investisseur.

Tous les donateurs ont été invités à participer comme observateurs à la mission d'évaluation du programme, dont ils avaient une parfaite connaissance de leur contribution.

4. 5. Mise en œuvre, gestion et coordination du programme

La mise en œuvre, la gestion et la coordination du programme n'ont pas souffert de dysfonctionnements majeurs.

Toutefois il paraît nécessaire de constater les anomalies suivantes :

A - Recours aux experts internationaux

Certaines activités ont fait l'objet de recours importants à des experts internationaux au regard des opérations réalisées et des résultats obtenus.

- Résultat IA 1.1. : Effectuer un audit de 10 unités sélectionnées,
- Résultat IA 2. : Technologie d'extrusion introduite dans une usine de traitement de céréales,
- Résultats IB2. et suite du programme US/BKF/01/189 portant sur le volet appui à deux unités de tissage à Koudougou et Bobo Dioulasso.

B - Gestion des fonds du programme

Le programme a été et sera amené à encaisser des fonds au titre du paiement de formations, des remboursements de fournitures, d'équipements etc.

Aucun compte bancaire n'a été ouvert au nom du projet et les fonds transitent actuellement dans des comptes personnels de la Coordination nationale ou sur le compte 304-14551, auprès de la Caisse Populaire de Dassasgho, ouvert personnellement au titre du projet par le Coordinateur national du programme textile, le 16 juin 2003.

C - Gestion courante du programme

La Coordinatrice nationale n'est pas assistée administrativement et elle n'a pas été formée au Siège sur la gestion d'un projet d'assistance technique internationale. Seul un chauffeur est attaché au programme.

D - Langue de travail

La langue de travail en pays francophone étant le français, l'utilisation de l'anglais dans les conversations et la rédaction de documents peut être un frein à la compréhension entre les différentes parties et au déroulement du programme.

E - Contrôle du programme

Tel que spécifié dans le document de programme il était prévu la création d'un Comité directeur ayant les fonctions suivantes :

- le contrôle global des activités du programme
- l'examen des rapports sur les progrès réalisés et les plans de travail
- à long terme mobiliser des fonds nécessaires pour les opérations du programme, Il devait se réunir au moins une fois par trimestre.

Ce Comité n'a jamais été créé.

4.6. Intégration et synergie entre les composantes du programme

Il convient de rappeler que ce programme se divisait :

- en une série de composantes sectorielles et en axes verticaux (IA - Agroalimentaire, IB - Industrie textile et IC - Industrie du cuir)
- une série de composantes thématiques en axes horizontaux (Développement des PME, Qualité et Certification, Promotion des Investissements et Partenariat Industriel International).

Cette articulation devait permettre, au niveau des croisements des axes verticaux et horizontaux, un ensemble de synergies.

Cet objectif a été réalisé en grande partie sur les composantes sectorielles principalement au travers de la composante Qualité par un large éventail de programmes de formation et d'appui en sécurité alimentaire (procédures BPH, BPF, HACCP).

Cette synergie s'est accentuée au travers des relations qui se sont créées entre les entreprises des secteurs agroalimentaires et les laboratoires qui ont été appuyés (DTA - Laboratoire de Bobo Dioulasso).

Les autres composantes thématiques (Développement des PME, Promotion des Investissements et Partenariat Industriel International) ayant atteint un niveau de réalisation faible et un impact limité sont en conséquence très peu impliquées par le processus de l'intégration et de la synergie.

5. EVALUATION DES COMPOSANTES

L'évaluation des composantes et sous-composantes de ce chapitre est effectuée selon les critères suivants :

- 1- Dessin de la composante
- 2- Mise en place des activités : analyse par sous-composante
- 3- Résultats obtenus ou achèvements : analyse par sous-composante
- 4- Possibilités de pérennisation de la composante,
- 5- Synergie avec les autres composantes.

5.1. Composante I : AGRO - INDUSTRIES

Objectif : Renforcer les opérations des entreprises sélectionnées dans le domaine agro-industriel (particulièrement l'agroalimentaire, le textile et le cuir), les associations professionnelles correspondantes pour une amélioration de la compétitivité et de l'emploi.

I - Sous-Composante IA : Le secteur agroalimentaire

1. Dessin de la composante

Le secteur bénéficiaire de cette composante a été l'agroalimentaire au sens large puisque ont été intégrées des entreprises opérant dans le traitement artisanal des os et cornes.

Le volet avait pour objectif d'appuyer et développer le secteur vital pour le Burkina Faso au travers d'une intervention à deux niveaux :

- celui des entreprises : séchage de fruits et légumes, production alimentaire de céréales, produits laitiers, production de karité, production de pois sucrés, traitement artisanal des os et cornes. Malheureusement, pour la production de karité et la production des pois sucrés la mise en place des activités n'a pas été réalisée au motif de l'absence de financement.
- celui des institutions d'appui au secteur alimentaire en charge de l'amélioration et du contrôle des niveaux de qualité et de sécurité alimentaire.

Ce croisement entreprises / institutions a très bien fonctionné sur les activités qui ont pu être engagées.

2- Mise en place des activités : analyse par sous-composante

La mise en place et le déroulement des activités se sont globalement bien effectués pour l'obtention des résultats.

IA1 : Technologie utilisée pour le séchage des fruits et légumes améliorée dans dix (10) entreprises pilotes au minimum.

Huit (8) entreprises ont été auditées et trois (3) unités pilotes ont été retenues. Elles ont bénéficié :

- de la fourniture par l'ONUDI d'un séchoir mixte (solaire/fuel)

- d'une assistance technique et de programmes de formation réalisés par le Centre Ecologique Albert Schweitzer
- d'une Assistance Qualité réalisée par le Département de Technologie Alimentaire, donnée seulement à l'unité de Ouahigouya
- d'un appui indirect en BPH au travers du Responsable Assurance Qualité du cercle des sécheurs formé par le programme.

IA2 : Technologie d'extrusion introduite dans une usine de traitement des céréales pour la production de produits à valeur ajoutée : repas pour bébés, repas précuits pour le petit déjeuner ou à des fins diététiques, différents repas comprenant des céréales, des fruits, des légumes, des produits d'animaux dérivés et autres.

La Coopération Française a mis à la disposition d'un groupement d'opérateurs économiques (GIE UNIPEX, regroupant 5 opérateurs économiques) une extrudeuse construite par la société française La Croix en 1994. Cette unité a été reprise par le Programme Intégré en 1998 et a été complétée par un séchoir. En même temps l'unité a été agrandie et l'installation électrique refaite. Toutefois au démarrage, l'extrudeuse, qui était initialement souhaitée pour la production d'alimentation humaine, s'est révélée, suite à une mission en fin 2001 d'un expert du constructeur, être conçue pour la production d'aliments pour bétail.

Le Programme avait souhaité élargir la fabrication avec cette extrudeuse aux aliments humains pour le compte de ce groupement d'opérateurs économiques.

Cette machine n'a jamais été opérationnelle malgré le recours à une expertise importante s'avérant impuissante (trois experts internationaux ont visité le site et rédigé trois rapports). Les bâtiments ont été agrandis, un séchoir a été livré et l'installation électrique a été refaite, alors que l'on n'avait aucune garantie que les équipements en amont étaient opérationnels.

IA3 : Technologie appropriée pour la production de produits à valeur ajoutée à base de karité (produits cosmétiques) introduits dans une usine pilote.

Mise en place non réalisée pour absence de financement.

IA4 : Technologie appropriée pour le traitement des pois sucrés (souchets) introduite dans une usine.

Seul l'audit de l'unité de production CP BEST HOCHATA a été effectué.

Mise en place non réalisée pour absence de financement.

IA5 : Traitement artisanal des os et cornes introduit dans une usine pilote et dix (10) artisans-formateurs formés ainsi que trente (30) artisans formés et équipés avec les outils nécessaires.

Les phases d'identification :

- des matières disponibles
- des productions réalisables compte tenu des matières disponibles
- des équipements nécessaires aux dites fabrications,

ont débouché sur les phases de formation, d'équipements et d'installation des artisans.

IA6 :BPF et HACCP introduits dans douze (12) entreprises de transformation de produits agroalimentaires au moins (unités de traitement de mangues, de céréales et de pois sucrés).

Le volet "Qualité" du programme a démarré en mars 1999 par une enquête visant à identifier les besoins prioritaires de vingt (20) industriels du secteur agroalimentaire burkinabé.

Sur les vingt entreprises qui ont répondu au questionnaire onze (11) ont été sélectionnées comme les plus représentatives du secteur lait et produits laitiers (2), céréales transformées (3), fruits et légumes séchés (2), huile alimentaire (2), conserverie et extraction de jus (2).

Les études et diagnostics préliminaires ont été réalisés au sein de ces onze (11) entreprises de l'agroalimentaire (au lieu de douze) par l'évaluation de la situation du niveau de l'hygiène et de la qualité.

Après l'évaluation des services d'appui et en particulier du DTA, ce dernier a accompagné les entreprises dans la mise en place des procédures BPF, BPH et HACCP.

L'année 2000 a vu le renforcement du suivi de la mise en place des procédures par le recours à un expert national chargé de dynamiser le processus.

Par ailleurs un important programme de formation en relation avec la composante III à été engagé.

Par contre il convient de noter que l'arrivée tardive des tests de contrôle, postérieure aux phases de mise en place des procédures et des formations, n'a pas permis aux entreprises de s'approprier des techniques de contrôle.

IA7 :Renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ouagadougou pour leur permettre de fournir l'appui nécessaire au secteur agroalimentaire.

Le programme a développé des activités portant sur :

- la formation des cadres techniques des laboratoires sur les aspects Assurance qualité et Manuel qualité
- la mise en place d'un laboratoire d'analyse micro-biologique alimentaire en septembre 2001 et inauguré en janvier 2002 à Bobo Dioulasso
- la conclusion d'un protocole d'accord avec le projet EIDev de la Coopération Française permettant, par le recours au chèque conseil, de financer 60 % du coût de l'analyse micro biologique, 40 % restant à la charge de l'entreprise.

IA8 : Groupes d'entreprises renforcées et organisées comme base à la modernisation, la compétitivité et l'exportation.

Ces activités ont été réalisées au travers des autres activités (Cercle des sécheurs, Groupements des artisans, etc.). Parfois la formation à la qualité a été réalisée à travers d'autres institutions dont les formateurs avaient été formés par le programme.

L'activité prévue pour organiser Fenao Karité, l'association des producteurs des noix de karité, afin d'améliorer la qualité, n'a pas été faite faute de financement.

3- Résultats obtenus ou achèvement, analyse par sous-composante

Les résultats obtenus dans le cadre de cette composante peuvent se résumer aux points suivants :

IA1 : Technologie utilisée pour le séchage des fruits et légumes améliorée dans dix (10) entreprises pilotes au minimum.

Par rapport au document de programme, le projet a retenu trois (3) entreprises pilotes au lieu d'une seule entreprise. La fourniture du séchoir mixte a permis d'améliorer le temps de séchage (de 10% à 30 %), de diminuer le coût de l'énergie utilisée (30%) et d'améliorer la qualité au niveau de la couleur et la texture du fruit.

Par contre ce séchoir ne permet de réaliser des gains en temps de séchage que sur les végétaux coupés en fines lamelles, ce qui n'est pas la demande actuelle du marché pour la production principale, à savoir la mangue. Dans la découpe plus épaisse les temps de séchage sont plus longs par rapport au séchage par fuel.

IA2 : Technologie d'extrusion introduite dans une usine de traitement des céréales pour la production de produits à valeur ajoutée : repas pour bébés, repas précuits pour le petit déjeuner ou à des fins diététiques, différents repas comprenant des céréales, des fruits, des légumes, des produits d'animaux dérivés et autres.

Le résultat n'a pas été atteint à ce jour, car aucune production n'est réalisée faute :

- de l'inadaptation de la machine au type de produit souhaité
- de l'absence de solution et de plan d'action suite aux différentes expertises qui ont été réalisées
- du manque d'intérêt marqué au projet par les opérateurs économiques faisant partie du GIE.

Il conviendra d'abandonner, à défaut de la garantie du fournisseur à pouvoir mettre en état de fonctionnement l'équipement, la réalisation de ce résultat et de réaffecter au mieux les équipements périphériques à d'autres composantes du Programme.

IA3 : Technologie appropriée pour la production de produits à valeur ajoutée à base de karité (produits cosmétiques) introduits dans une usine pilote.

Absence de résultats faute de la mise en place des activités.

IA4 : Technologie appropriée pour le traitement des pois sucrés (souchets) introduite dans une usine.

Absence de résultats faute de la mise en place des activités.

Seul l'audit de l'entreprise cible a été effectué.

IA5 : Traitement artisanal des os et cornes introduit dans une usine pilote et dix (10) artisans-formateurs formés ainsi que trente (30) artisans formés et équipés avec les outils nécessaires.

Les différentes études permettant de déterminer :

- les ressources en matières disponibles
- les produits à commercialiser
- les équipements nécessaires, ont été menées à terme.

Neuf (9) artisans-formateurs ont été formés à Thiers en France pendant une période de un mois sur les techniques de transformation de la corne dans de nouveaux produits.

Ces artisans-formateurs ont formé à leur tour trente (30) artisans divisés en deux (2) groupes sur une période de un mois par groupe.

L'ensemble des équipements a été dispatché aux neuf (9) artisans-formateurs en partie sur le village artisanal, en partie dans les ateliers de la ville pour une utilisation commune à l'ensemble des artisans

Un atelier pilote de transformation des os et des cornes a été installé au village artisanal de Ougadougou, il est géré sous forme de GIE par les artisans formés.

Les résultats ont été globalement atteints.

IA6 : BPF, et HACCP introduits dans douze (12) entreprises de transformation de produits agroalimentaires au moins (unités de traitement de mangues, de céréales et de pois sucrés).



Les travaux avec les os et les cornes au Village Artisanal



Bobo Dioulasso, Le séchage des mangues dans une entreprise pilote

La mission d'évaluation a pu constater :

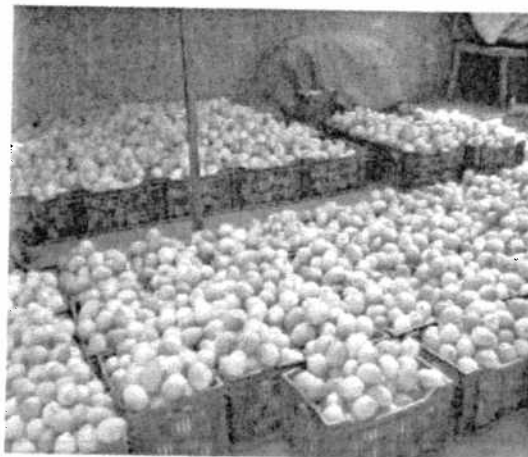
- la non utilisation des kits de contrôle, les boîtes données par le projet n'ont même pas été ouvertes
- le non-respect de principes BPH/BPF et HACCP dans la pratique courante (pas d'établissement des états de contrôle).

Cette désaffection est due en partie :

- au trop grand décalage entre le niveau d'exigence des méthodes BPH/BPF et HACCP et le niveau de conscience en la matière des cadres dirigeants
- au manque de financement pour apporter un appui plus soutenu dans le temps, ce qui était requis pour le cas des entreprises au Burkina
- à la mobilité du personnel, le personnel formé par le programme quitte l'entreprise à la fin de la formation pour des emplois mieux rémunérés

Onze (11) audits ont été réalisés, six manuels BPH/BPF et cinq manuels HACCP produits par le DTA, des accompagnements personnalisés et des séminaires ont été organisés.

Au terme des visites d'entreprises le bilan est controversé. Si certaines entreprises ont intégré le concept qualité dans leur démarche de gestion, d'autres n'ont pas poursuivi leur effort dans cette démarche.



Bobo Dioulasso, La sélection des mangues, avant le travail de coupure

- au manque de pression du marché et des services d'inspection et de contrôle.

Même si ce résultat n'est que partiellement atteint, toutes les entreprises concernées sont sensibilisées à l'importance d'une démarche qualité dans la pérennisation de leurs activités et leur expérience aura un effet d'entraînement auprès d'autres entreprises.

IA7 : Renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ouagadougou pour leur permettre de fournir l'appui nécessaire au secteur agroalimentaire.

Deux niveaux de résultat ont été obtenus :

- 1) Amélioration du niveau de technicité des cadres techniques des laboratoires au travers :
 - de la participation à une dizaine d'actions de formation à la Qualité
 - de la participation à la mise en place de procédures BPF, BPH et HACCP des onze entreprises agroalimentaires.
- 2) Amélioration du niveau de l'offre en analyse micro biologique alimentaire dans la région de Bobo Dioulasso par la mise en place d'un laboratoire.

Actuellement le laboratoire réalise deux cents analyses par an pour vingt cinq (25) entreprises clientes.

Si l'ensemble des activités, diagnostic des services, assistance technique et formation a été globalement réalisé, il est très difficile de mesurer les résultats de ces activités, sauf pour l'installation du laboratoire du DTA à Bobo Dioulasso.

Par ailleurs, la mission a constaté que la hotte du laboratoire de Bobo Dioulasso (un des équipements le plus cher du laboratoire) n'a pas été mise en fonction car la cheminée nécessaire à son fonctionnement après un an n'a pas encore été construite.

IA8 : Groupes d'entreprises renforcées et organisées comme base à la modernisation, la compétitivité et l'exportation.

Ces activités ont été réalisées au travers des autres activités.

On peut noter que les cibles suivantes ont été appuyées avec plus ou moins de succès (voir les développements spécifiques)

- formation d'un GIE pour l'atelier transformation de cornes
- formation d'un GIE pour le centre de maroquinerie
- formation de trois groupements de teinture (1) et de tissage (2) à Koudougou et Bobo Dioulasso
- appui technique à trois groupements de femmes productrices de fruits séchés.

II- Sous-Composante IB : Secteur de l'industrie textile

1- Dessin de la composante

L'économie du Burkina reposant en grande partie sur la culture et le traitement du coton, le programme s'est penché sur les potentialités de valorisation nationale de ce textile tout en favorisant la création d'emploi et plus particulièrement dans la population féminine.

A cet effet la composante s'est fixée comme objectifs :

- la prise de connaissance du secteur
- l'assistance aux opérateurs (artisans ou coopératives) oeuvrant dans la teinture et le tissage.

2- Mise en place des activités : analyse par sous-composante

IB1 : Améliorer l'information et les connaissances sur la classification qualitative et le traitement du coton ainsi que les technologies de fabrication des textiles, comprenant un séminaire technique pour les fonctionnaires du gouvernement, ainsi que pour les gestionnaires au niveau des usines.

Le déroulement des activités s'est borné à :

- la réalisation d'une documentation sur le traitement du coton et la fabrication de tissu en général
- l'organisation d'un séminaire de restitution en mai 1999, regroupant cinquante participants, proposant des stratégies de développement à court et moyen terme.

Faute de financement, plus de 50 % des activités n'ont pas été engagées dans le cadre de ce résultat.

IB2 : Création et / ou amélioration de petites et micro-entreprises travaillant dans le secteur de fabrication et du finissage du textile, amélioration des technologies formation en particulier des femmes - des opérateurs et des entrepreneurs.

Le déroulement de ce résultat a touché deux secteurs : la teinture et le tissage.

1. La teinture

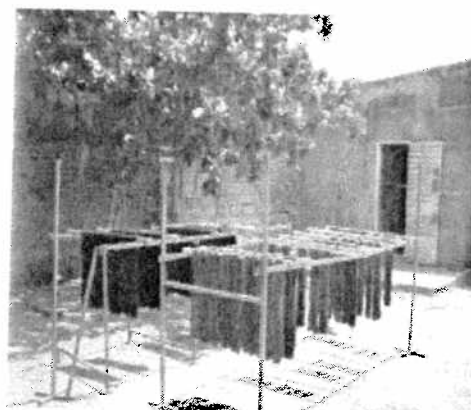
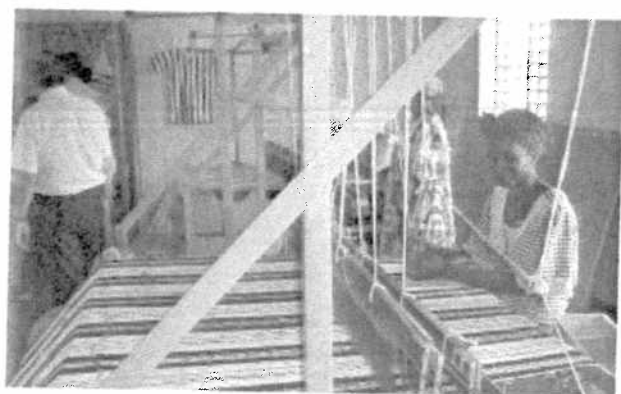
La mise en œuvre des activités a obéi à plusieurs phases :

- une phase de formation de formateurs (six (6) artisans) avec remise de kits de teinture (équipement de pesée et dosage)
- une phase de formation par les formateurs destinée à vingt trois (23) autres artisans
- la réalisation d'une dizaine d'ateliers modèles répartis à Ouagadougou, Bobo Dioulasso et Koudougou.

2. Le tissage

Deux (2) groupements de tissage d'environ une dizaine de personnes ont été créés depuis l'année 2001

- à Bobo Dioulasso regroupant six métiers à tisser
- à Koudougou regroupant quatre métiers à tisser.



Koudougou, Le séchage du fil après la teinture



Koudougou, la teinture du fil

La composante textile a fait l'objet d'un complément de financement de \$ E.UU. 708,000 (sans frais d'agence d'exécution) dans le cadre du programme "Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton. Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois".

Ce projet complémentaire comprend en fait deux sous-programmes :

1) Intervention sur le secteur artisanal

Par la mise en place des éléments de base pour le développement d'un artisanat professionnel du textile et son évolution économique au travers de :

- la constitution de groupes professionnels dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection
- la relation avec les marchés de consommation, circuit de ventes, promotions, approche des marchés
- la gestion des entreprises et la gestion des marchés et des produits.

2) Appui aux PME dans le secteur industriel et artisanal du textile

Par une contribution au développement du secteur de la micro petite et moyenne entreprise y compris les institutions et mécanismes afin de développer les compétences des PME en gestion, en financement au niveau industriel ainsi qu'au niveau artisanal du textile.

La juxtaposition du nouveau programme par rapport à l'ancien crée une confusion sur l'analyse des résultats imputables au premier programme ou au second.

3- Résultats obtenus ou achèvement : analyse par sous-composante

Les résultats obtenus dans le cadre de cette sous-composante peuvent se résumer aux points suivants :

IB1 : Améliorer l'information et les connaissances sur la classification qualitative et le traitement du coton ainsi que les technologies de fabrication des textiles, comprenant un séminaire technique pour les fonctionnaires du gouvernement, ainsi que pour les gestionnaires au niveau des usines.

Les volets Etudes et Séminaires (regroupant en mai 1999 cinquante participants) sont les seuls apport concrets.

Globalement près de 50 % des activités ont pu être menées à terme, ce qui conduit à conclure que l'impact de ce résultat a été très faible.

IB2 : Création et / ou amélioration de petites et micro-entreprises travaillant dans le secteur de fabrication et du finissage du textile, amélioration des technologies formation en particulier des femmes - des opérateurs et des entrepreneurs.

Les résultats suivants ont été atteints.

1) au niveau de la teinture :

- diminution de 35 % du volume de teinture utilisée et 25 % de la consommation d'hydrosulfure de soude, entraînant une amélioration de la qualité, de la rentabilité et de la protection de l'environnement
- implantation de puisard réduisant le niveau de pollution des eaux usées



Atelier de Teinturerie a Ouagadougou



Bobo Dioulasso, l'unité de tissage

2) au niveau du tissage

Dix (10) métiers à tisser ont été mis à la disposition d'un groupement à Koudougou et Bobo Dioulasso. Ce personnel fait l'objet d'une formation depuis plusieurs mois.

Les moyens engagés dans ce produit semblent disproportionnés par rapport aux résultats obtenus et aux perspectives de pérennisation du projet à la fin de l'assistance de l'ONUDI.

Pour le moment la mission d'évaluation considère que l'efficacité de cette activité est très faible.

Les participants des groupements n'ont pas la connaissance de la valeur des machines qui sont à leur disposition et ne savent pas qu'il est prévu à la fin du programme qu'ils devront rembourser le 50 % de la valeur de ces machines et de ce matériel.

En ce qui concerne la réalisation des résultats liés au programme complémentaire US/BKF/01/189 l'analyse se réfère à la décomposition des résultats tels que décrit dans le rapport d'auto évaluation, préparé par le responsable de la composante au Siège.

IB3 : Constitution de groupes professionnels d'artisans du textile dans les domaines du tissage, de la teinture et de la confection.

Les trois (3) groupes constitués ne sont que la reprise des groupes bénéficiaires de la première phase.

IB4 : Développement de marchés régionaux et exportation.

Ces activités sont en cours de réalisation. L'intitulé du résultat, trop vaste, ne permet pas la définition d'indicateurs de réalisation.

IB5 : Viabilité et développement des groupes professionnels d'artisans, emplois et marchés.

Certaines activités sont réalisées mais comme il n'y a aucune désignation des groupes cibles de façon nominative, la mesure du degré d'avancement des résultats est difficile.

Dans le rapport et dans le document de projet complémentaire, il n'y a aucune indication du type de sous-traitance qui devrait être mis en place.

IB6 : Protection de l'environnement.

Les unités pilotes en matière de teinture ont été pourvues d'un puisard, pour la récupération des eaux usées. Pour le moment les puisards contenant les eaux usées n'ont pas encore été vidés, car ils sont remplis à moins de la moitié.

Lorsque certains des membres quittent leur unité pilote pour l'exercice de leur activité en individuel, le respect du traitement des eaux usées est abandonné.

IB7 : Assistance aux petites et moyennes entreprises du textile.

Cette assistance est effectuée au travers des institutions d'appui dans le secteur du textile. Le projet, après avoir formé individuellement des teinturiers, forme dans le cadre de l'extension du projet des formateurs sélectionnés par leur structure d'appui, Bureau des Artisans (BA), Programme de l'Artisanat Burkinabé (PAB), et PERCOMM (Projet de Promotion des Entreprises Rurales de Construction Métallique et des Mécaniciens).

III - Sous-Composante IC : Secteur de l'industrie du cuir

1- Dessin de la composante

Le cuir et les produits dérivés représentent une priorité sectorielle pour l'économie du Burkina.

Polluante au niveau industriel, inorganisée au niveau artisanal le programme s'est attaché à pallier ces deux carences.

Limiter les effets de la pollution de l'exploitation industrielle, organiser et développer des marchés pour l'activité artisanale ont été les objectifs retenus pour cette sous-composante.

2- Mise en place des activités : analyse par sous-composante

Le programme avait prévu d'intervenir sur deux niveaux :

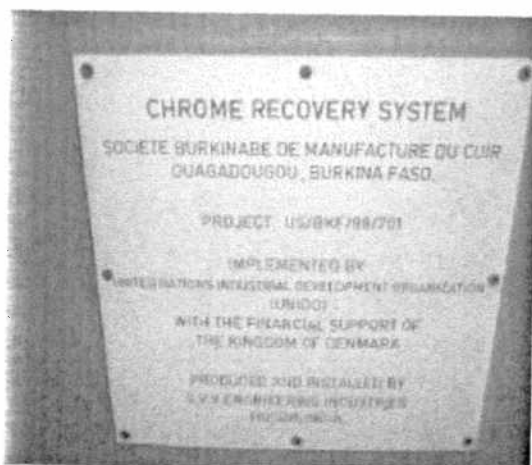
- industriel à travers l'appui à une entreprise sélectionnée à savoir TAN ALIZ (entreprise de tannage) fortement polluante en zone urbaine de Ouagadougou
- artisanal à travers l'appui à un groupement d'artisans travaillant des articles de maroquinerie.

IC1 : Soutien des opérations de tannage bleu humide (wet blue) à TAN ALIZ; Les résultats physiques incluent une unité de récupération du chrome et une station de traitement des effluents de la tannerie ainsi qu'un laboratoire de contrôle de pollution avec des employeurs bien formés.

L'intervention de l'ONUDI auprès de la société TAN ALIZ comprenait les phases suivantes :

- l'étude et documentation technique
- l'installation d'une unité de récupération du chrome
- l'installation d'une station de traitement des effluents

- l'équipement d'un laboratoire de contrôle des effluents
- la formation des employés au contrôle des effluents
- l'organisation d'un séminaire sur le contrôle de la pollution industrielle.



Tannerie Tan Aliz, Unité de récupération du chrome



Ouagadougou, Traitement des Effluents à la tannerie



Ouagadougou, les Artisans Touaregs au Village Artisanal

Le projet a permis de couvrir toutes les phases concernant la récupération du chrome et son volet formation, mais n'a pu réaliser les suivants (traitement et contrôle des effluents) faute de financement.

IC2 : L'amélioration des gammes d'articles de maroquinerie, l'octroi de trousse d'outils (manuels) appropriés et d'équipements simples pour accroître la productivité et assurer une meilleure qualité, la formation directe de la main-d'œuvre dans les unités sélectionnées, ainsi que l'établissement d'une association pour les produits en cuir.

L'ensemble des activités s'est déroulé selon le document de programme et une activité supplémentaire a été réalisée : "Appui à un groupe d'artisans touaregs".

Il convient de noter que l'intitulé IC2.8 demanderait à être clarifié "Préparation des documents techniques sur les produits typiques et sur les micro et petites entreprises".

3- Résultats obtenus ou achèvement, analyse par sous-composante

Les résultats ont été obtenus à deux niveaux d'intervention :

- industriel au travers de la réduction des rejets de chrome de la Société TAN ALIZ
- artisanal au travers de la formation, de l'organisation et d'un groupement artisanal.

IC1 : Soutien des opérations de tannage bleu humide (wet blue) à TAN ALIZ; Les résultats physiques incluent une unité de récupération du chrome et une station de traitement des effluents de la tannerie ainsi qu'un laboratoire de contrôle de pollution avec des employeurs bien formés.

Les résultats ont été atteints à 50 % puisque les activités concernant le traitement du chrome ont été réalisées et celles concernant le traitement des effluents n'ont pu être réalisées faute de financement.

L'unité de traitement du chrome a été inaugurée en mars 2000. Elle permet d'abaisser le niveau du taux de rejet du chrome à environ 50 %, en effet l'entreprise ne mesure pas le taux de rejet.

IC2 : L'amélioration des gammes d'articles de maroquinerie, l'octroi de trousse d'outils (manuels) appropriés et d'équipements simples pour accroître la productivité et assurer une meilleure qualité, la formation directe de la main-d'œuvre dans les unités sélectionnées, ainsi que l'établissement d'une association pour les produits en cuir.

Les résultats à créditer au projet sont les suivants :

- l'ensemble des études et diagnostics portant sur le secteur a été réalisé.
- les études de marché et l'élaboration d'un catalogue de produit avec le renouvellement de la gamme de produit ont été réalisées.
- quatorze (14) maroquiniers ont été formés au village artisanal qui ont formé chacun à leur tour au minimum quatre artisans
- quatre (4) artisans ont été sélectionnés pour le village artisanal et un centre de commerce a été mis en place au sein du village avec les équipements nécessaires aux activités de maroquinerie, ce centre est aussi mis à la disposition des artisans travaillant hors du village
- la fourniture des équipements nécessaires à ces activités, matériel mis à la disposition au Village Artisanal, en temps partagé, d'une dizaine d'autres artisans disséminés dans la ville
- la formation, l'amélioration de la qualité et à l'élargissement de la gamme de produits, du groupement d'artisans touareg au village artisanal (une vingtaine, faisant partie d'une coopération de cent vingt familles).

4- Possibilités de pérennisation de la composante et de ses sous-composantes

1- Dans le secteur agroalimentaire

On peut considérer que 50 % des entreprises ont bien intégré les procédures d'amélioration de la qualité et qu'elle permettrait une diffusion des pratiques BPF, BPH et HACCP.

Les nombreux séminaires de formation sur la qualité ont déclenché une prise de conscience des entreprises à ce problème.

Pour ce qui est de l'appui aux unités de séchage, les avantages du séchoir mixte ont apporté un plus à la rationalité des activités et à la qualité de la production des trois unités équipées.

2- Dans le secteur du textile

Si toutes les activités axées sur la teinture et visant plus particulièrement les artisans individuels offrent une garantie de durabilité, une grande incertitude demeure sur la pérennité des unités de tissage et teinture car en l'état actuel et, à défaut d'une prise de conscience commerciale de ces activités, ces trois unités ne seront pas rentables et disparaîtront dès la fin de l'assistance de l'ONUDI.

L'appui à ces unités donne plus l'impression d'un projet d'insertion sociale que la création d'une unité productive aux objectifs de commercialisation et de rentabilisation permettant de générer des revenus pour ses membres.

3- Dans le secteur du cuir

Les résultats obtenus tant au niveau industriel (TAN ALIZ) qu'au niveau artisanal (groupement d'artisans) offrent globalement de bonnes garanties de pérennité.

5- Synergie avec les autres composantes

Les synergies suivantes ont pu être constatées entre cette composante et les autres composantes.

- la réalisation des audits des unités sélectionnées et les méthodologies du diagnostic des PME de la Composante II.
- la mise en place des procédures BPF, BPH et HACCP dans onze (11) entreprises sélectionnées et l'appui aux institutions de normalisation (ONAC - FASONORM) de la Composante III
- l'amélioration de la sécurité alimentaire par le recours aux analyses micro biologiques et l'appui à la mise en place de système de laboratoire de la Composante III.

5. 2. Composante II : DEVELOPPEMENT DES PMI

Objectif : Créer des instruments efficaces de promotion pour des PMI compétitives, renforcer les institutions existantes qui appuient le secteur privé.

1- Dessin de la composante

La dimension sectorielle (agro-industrie) a été préférée à la dimension thématique (secteur privé en général).

Le système d'appui des PME – PMI au Burkina, au moment de l'établissement du programme était composé d'un ensemble de petites structures chacune d'elle ne disposant pas de la taille critique pour pouvoir être réellement opérationnelle.

Le programme a souhaité rajouter une nouvelle structure rattachée à la DGDI tout en ne lui donnant pas les moyens nécessaires à son implémentation.

Il n'a pas été tenu compte dans cette approche de l'expérience des programmes similaires antérieurs où la mise en place d'une cellule auprès d'un ministère ne disposant pas de moyens propres à son fonctionnement était vouée à l'échec. Les mêmes erreurs méthodologiques conduisent toujours aux mêmes échecs.

2- Mise en place des activités

Le déroulement des activités de cette composante se résume à l'existence d'une cellule de promotion à Ouagadougou le temps de la réalisation de dix huit audits d'entreprise (de mai 1999 à février 2000).

La présence d'un expert international sur une période de plusieurs mois semble surdimensionnée par rapport aux résultats obtenus.

Par ailleurs pour un taux de réalisation que l'on peut évaluer à 20 % des objectifs, il convient de constater que l'ensemble des fonds attribués à cette composante a été utilisé.

Le départ à la retraite du fonctionnaire du siège de l'ONUDI en charge de cette composante et l'épuisement rapide des fonds sont les causes du faible taux de réalisation.

3- Résultats obtenus ou achèvement

Les résultats suivants peuvent être crédités à l'exécution du programme.

Résultat II 1. Cellules de promotion à Bobo Dioulasso et Ouagadougou capable de : organiser l'appui technique aux PMI, servir de plate-forme technologique, servir d'interface entre les entrepreneurs et les institutions existantes.

Les seuls résultats obtenus sont les suivants :

- existence (éphémère soit neuf mois) d'une cellule de promotion à Ouagadougou qui a réellement fonctionnée le temps de la réalisation de dix huit audits d'entreprises
- préparation de trois (3) guides méthodologiques sur le diagnostic et l'étude de faisabilité
- audit de dix huit (18) entreprises relevant de l'agroalimentaire, du textile et du cuir, avec un suivi personnalisé pour certaines d'entre elles
- formation de deux (2) experts nationaux à l'audit d'entreprise. Ces deux personnes sont fonctionnaires de l'Etat et l'un d'eux est actuellement conseiller économique à l'ambassade du Burkina en Belgique.

Résultat II 2. Stratégie de développement industriel pour la région de Bobo Dioulasso, dynamisation des PME locales.

L'absence de la création d'une cellule de promotion à de Bobo Dioulasso ne pouvait permettre la réalisation des ces activités.

Résultat II 3. Les deux cellules de promotion confiées au secteur privé (une ou plusieurs associations d'entrepreneurs à sélectionner).

Ce résultat paraît complètement irréaliste au regard :

- du contexte burkinabé : trop d'institutions opérant sur ce thème pour pouvoir se démarquer du contexte, apporter une originalité et une efficacité
- des moyens mis en œuvre : une vraie cellule de promotion "opérationnelle et reconnue" nécessite des moyens d'un autre niveau que ceux qui ont été affectés à cette composante
- de l'expérience sur des projets similaires : le passage d'une structure d'appui d'état au privé est une opération très délicate. Le secteur privé est toujours très réticent à récupérer des structures mises en place par les administrations.

Résultat II 4. Amélioration du dialogue entre le secteur privé et les institutions publiques.

Les concepteurs du document de programme semblaient ignorer l'existence d'une Commission permanente de concertation Etat / Secteur privé créé en 1993, par les institutions d'appui et opérationnelle à ce jour. Ce Cadre de Concertation joue le rôle d'un forum d'échanges et de partage d'expériences entre ses membres qui relèvent de coopérations bilatérales et multilatérales. Aucun résultat ne pouvait être espéré de ce volet traité au niveau de la DGDI.

Résultat II 5. Introduction d'une politique de promotion des femmes entrepreneurs dans les secteurs industriels prioritaires, en particulier pour l'émergence des PMI à partir de micro-entreprises et de groupes d'entreprises.

Aucun résultat spécifique n'a été atteint si ce n'est au travers de l'appui au groupement de sécheuses (Composante IA) et aux unités de tissage et de teinture (Composante IB).

4- Possibilités de pérennisation de la composante

Il est à regretter que hormis :

- le point focal composé d'un bureau au niveau de la DGDI
- l'appropriation des préconisations et recommandations formulées aux entreprises au travers des audits et des interventions en conseil,

l'appréciation de cette composante, en terme de pérennisation, soit relativement négative.

5- Synergie avec les autres composantes

Elle peut se situer à deux niveaux :

- la réalisation des audits préparatoires à la sélection des entreprises bénéficiant des appuis de la composante I
- La promotion des femmes entrepreneurs au travers de l'appui aux unités de séchage, tissage et teinturerie.

5.3. Composante III : qualité et certification pour la compétitivité industrielle

Objectif : Renforcer la capacité de l'Office National du Commerce (ONAC) pour mettre en œuvre la normalisation, la promotion de la gestion de la qualité et d'autres activités pour créer les bases d'un système national qualité.

1- Dessin de la composante

Le tissu des entreprises du secteur agroalimentaire se caractérise par l'existence de quelques sociétés importantes (SN Citec, Sopradex etc.) et d'une multitude de petites entreprises oeuvrant dans les conserveries, les huileries, les produits laitiers, les transformations de céréales, les conserveries de fruits et légumes.

Le diagnostic qualité effectué auprès des PME a révélé que l'absence de l'application de règles d'hygiène et de démarche qualité constituait un frein à leur développement sur des marchés mondiaux de plus en plus exigeants.

La poursuite de l'analyse du système qualité au Burkina a mis en évidence la faiblesse des institutions d'appui et a conduit à la nécessité de les renforcer pour les rendre plus aptes à appuyer le tissu des PME.

A cet effet les interventions de cette composante se sont concentrées sur :

- le renforcement des institutions d'appui au processus qualité, normalisation, certification
- l'appui aux institutions capables d'assurer les contrôles micro biologiques garantissant le respect des normes d'hygiène des produits alimentaires élaborés au Burkina.

2- Mise en place des activités

Cette composante a été exécutée au travers du projet régional de l'ONUDI à savoir "Qualité et Sécurité des produits alimentaires", le programme visant huit pays de l'Afrique de l'Ouest dont le Burkina Faso.

Le déroulement des activités a été perturbé par l'absence d'un expert national sur une bonne partie de la durée de réalisation de cette composante compte-tenu que la personne pressentie pour le poste de consultant conservait sa fonction et son statut au sein de l'administration.

La mise en place des activités dans le cadre de ce programme s'est réalisée conformément au document de projet sur les résultats suivants :

Résultat III 1. Création d'un point focal au niveau de l'ONAC pour la promotion de la normalisation et de la qualité.

Le point focal a été équipé et a été transformé en mai 2001 en une Direction de la Normalisation et la Promotion de la Qualité (FASONORM).

Les services de l'ONAC ont bénéficié d'équipements informatiques et audiovisuels, de voyages d'études en Europe et Tunisie et d'un ensemble de formations à la démarche qualité.

Résultat III 2. Formation de fonctionnaires (cadres/secteurs privé et public) sur les aspects en rapport avec l'exécution des normes internationales de la gestion de la qualité, le rôle de l'assurance de la qualité dans la gestion de ISO 9000, aussi bien que les aspects en rapport avec la certification.

Trente (30) journées de sensibilisation et séminaires ont été organisés de juin 1999 à juin 2003 auxquels les fonctionnaires intéressés à la démarche ont été conviés.

Les animateurs ont été tour à tour les experts nationaux du programme, les fonctionnaires de l'ONUDI, les Experts internationaux, les fonctionnaires du DTA, de l'ABCERQ et de FASONORM.

Résultat III 3. Modernisation du système de laboratoire pour augmenter leur capacité de réponse aux besoins des entreprises (secteur alimentaire mentionné sous la Composante I).

Bien que le programme avait prévu l'équipement de plusieurs laboratoires, les activités se sont focalisées uniquement sur le laboratoire de Bobo Dioulasso.

Résultat III 4. Renforcer les services d'inspection des aliments du Ministère de l'Agriculture et du Ministère des ressources animales.

Le nombre important de structures étatiques et para étatiques intervenant dans le domaine du contrôle et de la sécurité alimentaire, la diversité et l'éparpillement des textes relatifs à l'inspection des produits alimentaires ont rendu très difficile la mise en œuvre des activités relevant de ce résultat.

Résultat III 5. Assistance à quatre entreprises pilote pour la mise en place de la maintenance préventive.

Bien que non prévu dans le document de projet, un volet maintenance a été ajouté à cette composante.

Elle a consisté essentiellement par un appui à l'élaboration d'un Manuel "Technique de Maintenance".

3- Résultats obtenus ou achèvement

Résultat III 1. Création d'un point focal au niveau de l'ONAC pour la promotion de la normalisation et de la qualité.

Un point focal au sein de l'ONAC a été créé. Le programme a permis de renforcer FASONORM en 2002, une brochure promotionnelle et un plan de communication pour FASONORM ont été élaborés.

Le programme a financé la réalisation d'un film de vulgarisation sur les bonnes pratiques d'hygiène dans les entreprises agroalimentaires.

L'ONAC dispose donc actuellement :

- d'un point focal équipé en matériel informatique et documentation technique
- d'une structure nationale de normalisation opérationnelle, FASONORM, qui a entamé un processus de normalisation au Burkina par la création de Comités de normalisation sectoriels
- d'une équipe de collaborateurs formés à l'Assurance Qualité.

Il convient de noter, par ailleurs, qu'il n'existe pas au Burkina Faso d'entreprises certifiées ISO à ce jour.

Résultat III 2. Formation de fonctionnaires (cadres/secteurs privé et public) sur les aspects en rapport avec l'exécution des normes internationales de la gestion de la qualité, le rôle de l'assurance de la qualité dans la gestion de ISO 9000, aussi bien que les aspects en rapport avec la certification.

Il a été organisé trente (30) journées de sensibilisation, séminaires et ateliers de formation aux bénéficiaires des cadres des secteurs publics et privés en rapport avec l'Assurance et les Normes Qualité, la Normalisation et les Normes ISO 9000, ainsi de la certification.

Ces séminaires ont réuni au total quatre cents (400) participants représentant les cadres des entreprises, des laboratoires, des structures de contrôles, des structures d'appui, de services techniques et administratifs.

Bien qu'il soit toujours très difficile de mesurer l'impact de la formation, la quantité, la diversité et la fréquence de ces actions a permis de sensibiliser et de former le plus grand nombre d'auditeurs concernés par la problématique.

Résultat III 3. Modernisation du système de laboratoire pour augmenter leur capacité de réponse aux besoins des entreprises (secteur alimentaire mentionné sous la Composante I).

- quatre (4) laboratoires (DTA, LNE, LNBTP, LNSP) ont bénéficiés de l'appui conseil d'experts internationaux pour la mise en place d'une démarche "Qualité"
- création d'un laboratoire à Bobo Dioulasso.

Ces activités ont été essentiellement centrées sur le laboratoire antenne du DTA à Bobo Dioulasso situé à l'ouest du Burkina.

Le laboratoire a été équipé et il est opérationnel. Toutefois il est à regretter qu'un des équipements le plus cher donné au laboratoire de Bobo Dioulasso, (la hotte), ne soit pas opérationnel pour le simple motif que personne n'a pris la décision de construire la cheminée nécessaire à son fonctionnement.

Résultat III 4. Renforcer les services d'inspection des aliments du Ministère de l'Agriculture et du Ministère des ressources animales.

Peu d'activités ont été réalisées dans le cadre de ce résultat pour les motifs précisés au chapitre "Mise en place des activités".

Les acquis de ce résultat se résument à :

- l'élaboration d'un recueil des textes relatifs à l'inspection des produits alimentaires
- le recensement et l'analyse des structures institutionnelles en charge de l'inspection et de la sécurité alimentaire (il convient de noter que le rapport de ces travaux n'a pas encore été reçu par FASONORM).
- l'élaboration d'un plan d'action pour l'organisation de l'inspection et du contrôle de la qualité des produits agroalimentaires.

Résultat III 5. Assistance à quatre (4) entreprises pilote pour la mise en place de la maintenance préventive.

En continuation du Programme Maintenance de l'ONUDI réalisé dans les années 1990, le Programme a souhaité intervenir auprès de quatre (4) entreprises (FASI KOSAM, UCOBAM, SODEPAL, CTRAPA) en leur apportant une démarche qui s'est concrétisée par :

- une sensibilisation de la maintenance préventive
- un inventaire de l'équipement de l'entreprise
- l'élaboration du manuel Technique de Maintenance.

En terme de résultat tous les Manuels Techniques de Maintenance sont élaborés, mais le problème réside en leur mise à jour, qui n'est pas réalisé dans toutes les entreprises.

4- Possibilités de pérennisation de la composante

Comme signalé au paragraphe de l'analyse des résultats, la pérennisation de cette composante s'exerce essentiellement au travers de la large diffusion du concept "Qualité" qui a été réalisé lors de nombreux séminaires de formation.

On peut noter aussi que le programme a appuyé des institutions pérennes à savoir :

- FASONORM, qui au travers du "Programme pour la mise en place d'un système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité au sein de l'UEMOA", financé par l'Union Européenne, mise en œuvre par l'UEMOA, avec l'assistance technique de l'ONUDI, se verra conforté dans sa mission d'Institution de normalisation et de certification
- Le laboratoire d'analyse micro biologique de Bobo Dioulasso qui correspond à un réel besoin et pour lequel les entreprises n'hésitent pas à avoir recours.

5- Synergie avec les autres composantes

Les principales synergies que l'on peut relever avec les autres composantes se situent au niveau :

- du processus transversal de la formation qui a couvert la composante I
- de la réponse aux besoins en analyse micro biologique des entreprises pilote du secteur agroalimentaire de la composante I.

5.4 Composante IV : PARTENARIAT INDUSTRIEL INTERNATIONAL

Objectif : Renforcer la capacité nationale de soutien institutionnel dans les domaines de la promotion de l'investissement et de la technologie, y compris le cadre réglementaire / l'environnement de l'investissement, en insistant sur la publicité ciblée d'un portfolio de projets à préparer pour les entreprises dans les secteurs de priorité sélectionnés, incluant dans la mesure possible, les entreprises pilotes identifiées dans la composante I du projet.

1- Dessin de la Composante

Cette composante prévoyait trois produits à réaliser et elle a été financée à 82,5 % du budget prévu, avec un financement de \$ EE.UU. 372,192 (presque entièrement dépensé) contre un montant budgété de \$ EE.UU. 451,000.

Les produits étaient :

- Création d'une unité administrative efficace (cellule de promotion d'investissements) pour le suivi des projets d'investissements, auprès de la DGDI.
- Mise en place d'une meilleure information pour les potentiels investisseurs étrangers et les fournisseurs de technologie, sur les possibilités concrètes de partenariat au Burkina, dans les secteurs prioritaires sélectionnés et préparation du Forum de l'Investissement à Ouagadougou en 2001.
- Préparation d'un nombre de projets d'investissement pour promouvoir la coopération entre les investisseurs étrangers et les sponsors locaux pendant le Forum.

Le produit le plus important a été l'organisation du Forum en juin 2001, avec l'aide technique donnée aux entreprises burkinabé pour la préparation d'un portefeuille de projets.

Le Forum a été entièrement financé par le Luxembourg.

2. Mise en place des activités

a) Le premier produit était l'installation auprès de la DGDI d'une cellule de promotion d'investissements.

Ce produit devait être réalisé au travers de cinq activités, parmi lesquelles il y avait un séminaire de validation de la stratégie de promotion des investissements, le guide pour l'homme d'affaires et l'identification des besoins d'équipement pour la cellule avec la formation de son personnel. Une étude intitulée « Proposition d'une structure d'Agence de Promotions des Investissements et définition d'une stratégie de promotion des investissements au Burkina Faso » a été faite en juillet 1999.

Le Guide de l'homme d'affaires au Burkina a été réalisé.

Dans le cadre de préparation du Forum, 82 projets d'investissements ont été identifiés et promus.

Une publication bi-lingue (français – anglais), présentant un résumé de l'ensemble des projets, avec les données économiques de base, a été préparée.

b) Le deuxième produit concernait une meilleure information pour les potentiels investisseurs étrangers sur les possibilités de partenariat et identification/sélection des 82 projets pour le Forum.

Le Forum a eu lieu à Ouagadougou du 12 à 14 juin 2001.

Parmi les 82 projets sélectionnés, 37 promoteurs locaux des projets ont reçu une formation individualisée en matière de formulation des projets d'investissement.

Les 82 entreprises burkinabé ont été promues au niveau international par l'intermédiaire du réseau des ITPOs de l'ONUDI pour l'identification de potentiels partenaires d'affaires.

Le Bureau le plus efficace dans la phase de promotion a été celui de Paris/France, qui été le pays le plus représenté avec 39 entrepreneurs.

Le Bureau de Paris avait aussi organisé huit séminaires d'information sur le Burkina Faso à Paris, Lyon, Bordeaux, Rouen, Bruxelles, Luxembourg, Ottawa et Montréal.

Au Forum, 229 entreprises ont participé, parmi lesquelles 106 venues de l'étranger et 123 du Burkina.

Un délégué choisi par la DGDI a été affecté, pour deux périodes couvrant un an et demi, comme délégué au Bureau des Investissements de Paris pour lui permettre d'acquérir une expérience sur la promotion des projets d'investissement et d'apprendre comme préparer les fiches de présentation des projets.

c) Le troisième produit concernait la préparation logistique du Forum, la facilitation des discussions pendant le Forum, fournissant des conseils pour la préparation d'accords de partenariat, protocoles d'intention, etc.

Ce produit prévoyait surtout le suivi des accords conclus pendant le Forum et une expertise d'assistance technique pour faciliter l'exécution des accords d'investissement avec les parties locales. Malheureusement une partie de ce produit n'a pas été financée.

Toutefois, la cellule de promotion auprès du Ministère aurait pu, même avec de moyens très limités, dans les deux ans suivant le Forum, essayer de :

- mettre en place un système simple de collecte, de traitement et de mise à jour des informations susceptibles d'intéresser les opérateurs,
- établir un registre pour les visiteurs de la cellule, avec la possibilité de ressortir les contacts par domaine d'activité,
- suivre la situation des contacts établis.

3 – Résultats obtenus ou achèvement

L'objectif de l'ONUDI était de former une expertise nationale et ce choix a été judicieux. Mais compte tenu des capacités d'accueil, des moyens humains et du niveau de fiabilité des équipements au niveau de la DGDI les résultats obtenus ont été limités.

Il faut décider du rôle que l'on souhaite confier au volet promotion des investissements et de mobiliser en conséquence les moyens nécessaires au fonctionnement d'une cellule en charge de cette activité.

Pour une action efficace il est aussi nécessaire de recenser tous les organismes ayant à faire avec la promotion des investissements afin de les regrouper dans une seule et unique institution.

Le Forum a eu un bon degré de réussite. Au total, 229 entreprises ont participé, parmi lesquelles 106 venues de l'étranger et 123 du Burkina. Il y avait 16 pays représentés, dont la France avec 39 entrepreneurs, le Canada avec 20, le Maroc avec 10 et la Belgique avec 8.

Environ 600 rencontres d'affaires ont eu lieu et 19 protocoles d'intention de partenariat ont été signés lors du Forum.

L'image du pays, au niveau global, a été améliorée, ce qui est un élément important pour un pays enclavé. Beaucoup de participants étrangers ont déclaré à la mission d'évaluation que sans l'attraction fournie par le Forum, ils ne seront jamais allés au Burkina.

Les entreprises burkinabé participantes au Forum ont pu augmenter leurs capacités par la formation individuelle reçue en matière de préparation de dossiers et des fiches de présentation des projets d'investissements et avoir des contacts avec les entreprises étrangères.

La mission a constaté que la cellule n'a pas fait un suivi périodique des 19 projets retenus, pour s'informer de leur état d'avancement. Cela a fait perdre toute crédibilité à la cellule auprès des entrepreneurs.

Le fonctionnaire en charge de cette fonction au sein de la cellule a affirmé qu'il a été formé, mais qu'il n'a pas les moyens en équipement pour exécuter ses tâches.

Merci à l'appui du Bureau de Paris, la mission a pu contacter plusieurs entrepreneurs qui avaient participé au Forum et selon les informations reçues trois accords de partenariat sont en cours de conclusion. Un accord devait être signé la semaine suivante de notre entretien.

Tous ces accords avaient commencé plutôt comme du « compagnonnage industriel », qui favorise le rapprochement entre entrepreneurs de même métier qui ne se connaissaient pas. Par conséquent, le dialogue des métiers qui s'instaure entre les entrepreneurs, ouvre la voie à des partenariats d'entreprises inimaginables, basés sur la solidarité et la complémentarité professionnelle, qui conduit à des résultats très positifs.

Il faut citer, comme démonstration de la difficulté d'obtenir des renseignements sincères de la part des entrepreneurs, qu'un entrepreneur/promoteur rencontré au Burkina, n'a pas dit à la mission d'évaluation qu'il allait conclure un accord avec une société française une semaine plus tard !

La mission a pu découvrir cela pendant l'entretien eu avec le partenaire français.

D'un autre côté, la mission avait reçu une indication de Bureau de Paris qu'un partenariat avait été conclu. Malgré les efforts engagés, le partenaire burkinabé indiqué n'a pas pu être contacté, car son numéro de téléphone ne figurait pas aux abonnés et il n'était pas répertorié dans les éditions de 1999 à 2002 de l'annuaire téléphonique.

La cellule de promotion au sein de la DGDI n'a pas pu le joindre non plus.

Toutefois, le partenaire en France a confirmé la conclusion de l'accord et communiqué à la mission d'évaluation l'adresse et le numéro de téléphone du partenaire burkinabé.

4 – Possibilités de pérennisation de la composante

L'ensemble des tâches de la composante a été plus ou moins accomplis, mais l'appréciation de cette composante, en termes de pérennisation de la cellule de promotion des investissements à l'intérieur de la DGDI est absolument négative.

5 – Synergie avec les autres composantes

Des synergies avec les autres composantes ont pu être constatées, car les entreprises considérées par cette composante faisaient partie des entreprises assistées dans le cadre des autres composantes du Programme Intégré.

6. CONCLUSIONS GENERALES

Dans la gestion burkinabé du programme

- Le Programme Intégré a été un bon programme pour le développement du pays et a contribué à la création de richesse et a aidé à la lutte contre la pauvreté. Le secteur privé devrait prendre directement la relève de certaines activités, comme moteur économique du développement.
- En vue de l'existence d'une structure appelée "Concertation des Institutions d'Appui aux Artisans et aux PME", qui a pour objet le partage d'expérience entre ses membres, qui relèvent de la coopération bilatérale et multilatérale, et d'optimiser les interventions de manière complémentaire en considérant le rôle du Programme Intégré dans le contexte du Burkina, la direction du programme devrait adhérer à cette structure.
- Il y a confusion entre coordinateur national et coordinateur textile pour la gestion des liquidités.

Dans le recrutement des experts

- Il faudra éviter la confusion entre le bénéficiaire final du résultat (le Ministère concerné comme contrepartie nationale) et la partie prestataire de l'expertise (dans certains cas un fonctionnaire du Ministère ou de l'institution bénéficiaire de l'assistance). La mission d'évaluation a remarqué cette coïncidence dans plusieurs cas. Dans le cadre d'une bonne et efficace assistance technique il faut éviter que la contrepartie nationale destinataire de l'expertise soit en même temps le fournisseur de l'expertise à travers un expert national appartenant à ces cadres.
- D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité, au regard des règles de détachement des fonctionnaires du Burkina, des contrats signés entre l'ONUDI et les agents de l'état afin d'éviter le cumul des fonctions. Au cours d'une rencontre au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, il a été porté à l'attention de la mission que tout agent de l'Etat recruté par un projet doit prendre une disponibilité couvrant la période de son contrat. Toutefois, dans le cadre de la valorisation de l'expertise nationale, une exception pour une courte durée peut être accordée.

Dans l'articulation du programme

- Certaines activités sont difficilement quantifiables et aucun indicateur ne permet de mesurer le niveau de réalisation.
- Un contrôle plus efficace de la part des responsables de la composante au siège, sans déléguer tout le contrôle de l'équipement aux experts nationaux, semblerait nécessaire.
- Une bonne maîtrise de la langue de travail des responsables en charge des composantes au siège de l'ONUDI est nécessaire. Cela permettrait de limiter le recours à l'expertise internationale.
- Le fait d'avoir un « team leader » du programme qui n'est pas directement impliqué dans l'exécution des activités est positif pour une meilleure et plus impartiale coordination au niveau opérationnel.

Dans l'objectif d'efficacité et de pérennisation des acquis

- Dans certaines entreprises il y a absence de moyens d'absorption des nouvelles procédures Qualité (niveau de compréhension, moyens financiers).
- Le " Chèque Conseil Qualité" a été mis en place par la Coopération Française seulement dans la région de Bobo Dioulasso.

- La mobilité et l'instabilité du personnel formé rendent difficile la fixation des acquis de la formation dans les procédures Qualité dans une entreprise. Le choix d'entreprises à activités saisonnières amplifie la problématique.
- Les artisans formés par le programme n'ont aucune forme d'accréditation.

CONCLUSIONS PAR COMPOSANTES

Composante 1

L'objectif du Programme Intégré était de renforcer les opérations des entreprises sélectionnées dans le domaine agro-industriel (particulièrement l'agroalimentaire, le textile et le cuir), et des associations professionnelles correspondantes pour une amélioration de la compétitivité et de l'emploi.

Le projet de l'ONUDI prévoyait un appui technologique dans les sous secteurs suivants :

1A. Le secteur agroalimentaire

- Séchage des fruits et légumes. 8 entreprises ont été auditées et trois unités pilotes ont été retenues. Elles ont bénéficié :
 - de la fourniture par l'ONUDI d'un séchoir mixte (solaire/fuel) d'une assistance technique et de programmes de formation réalisés par le Centre Ecologique Albert Schweitzer
 - d'une Assistance Qualité réalisée par le Département de Technologie Alimentaire, donnée seulement à l'unité de Ouahigouya
 - d'un appui indirect en BPH au travers du Responsable Assurance Qualité du cercle des sécheurs formé par le programme.

Par rapport au document, le projet a retenu 3 entreprises pilotes au lieu d'une seule entreprise. La fourniture du séchoir mixte a permis d'améliorer le temps de séchage (de 10% à 30 %), de diminuer le coût de l'énergie utilisée (30%) et d'améliorer la qualité au niveau de la couleur et la texture du fruit.

Par contre ce séchoir ne permet de réaliser des gains en temps de séchage que sur les végétaux coupés en fines lamelles, ce qui n'est pas la demande actuelle du marché pour la production principale, à savoir la mangue. Dans la découpe plus épaisse les temps de séchage sont plus longs par rapport au séchage par fuel.

- Introduction de la technologie d'extrusion dans une usine de traitement de céréales.

La Coopération Française a mis à la disposition d'un groupement d'opérateurs économiques (GIE UNIPEX, regroupant 5 opérateurs économiques) une extrudeuse construite par la société française La Croix en 1994. Cette unité a été reprise par le Programme Intégré en 1998 et a été complétée par un séchoir. En même temps l'unité a été agrandie et l'installation électrique refaite. Toutefois au démarrage, l'extrudeuse, qui était initialement souhaitée pour la production d'alimentation humaine, s'est révélée, suite à une mission en fin 2001 d'un expert du constructeur, être conçue pour la production d'aliments pour bétail.

Le Programme avait souhaité élargir la fabrication avec cette extrudeuse aux aliments humains pour le compte de ce groupement d'opérateurs économiques.

Cette machine n'a jamais été opérationnelle malgré le recours à une expertise importante s'avérant impuissante (trois experts internationaux ont visité le site et rédigé trois rapports).

Les bâtiments ont été agrandis, un séchoir a été livré et l'installation électrique refaite, alors que l'on n'avait aucune garantie que les équipements en amont étaient opérationnels.

Il serait convenable de s'adresser à la société constructrice La Croix pour voir si le problème technique, qui empêche la mise en marche de la machine, peut être enfin résolu.
Un plan d'action clair et précis, avec garantie des résultats, devrait être établi avant tout engagement financier.

- Technologie appropriée pour la production de produits à valeur ajoutée à base de karité (produits cosmétiques) introduits dans une usine pilote.

Absence de résultats faute de la mise en place des activités.

- Technologie appropriée pour le traitement des pois sucrés (souchets) introduite dans une usine.

Absence de résultats faute de la mise en place des activités.
Seul l'audit de l'entreprise cible a été effectué.

- Traitement artisanal des os et cornes.

Neuf (9) artisans-formateurs ont été formés à Thiers en France pendant une période de un mois sur les techniques de transformation de la corne dans de nouveaux produits.

Ces artisans-formateurs ont formé à leur tour trente (30) artisans divisés en deux (2) groupes sur une période de un mois par groupe.

L'ensemble des équipements a été dispatché aux neuf (9) artisans-formateurs en partie sur le village artisanal, en partie dans les ateliers de la ville pour une utilisation commune à l'ensemble des artisans.

Un atelier pilote de transformation des os et des cornes a été installé au village artisanal de Ougadougou, il est géré sous forme de GIE par les artisans formés.

- Les méthodes BPH et HACCP ont été introduites dans 12 entreprises de transformation de produits agroalimentaires. Onze audits ont été réalisés, six manuels BPH/BPF et cinq manuels HACCP ont été produits par le DTA, des accompagnements personnalisés et des séminaires ont été organisés. Au terme des visites d'entreprises le bilan est controversé. Si certaines entreprises ont intégré le concept qualité dans leur démarche de gestion, d'autres n'ont pas poursuivi leur effort dans cette démarche.

La mission d'évaluation a pu constater :

- La non utilisation des kits de contrôle, les boites données par le projet n'ont même pas été ouvertes.
- Le non-respect de principes BPH/BPF et HACCP dans la pratique courante (pas d'établissement des états de contrôle)

Cette désaffection est due en partie :

- Au trop grand décalage entre le niveau d'exigence des méthodes BPH/BPF et HACCP et le niveau de conscience en la matière des cadres dirigeants.
 - Au manque de financement pour apporter un appui plus soutenu dans le temps, ce qui était requis pour le cas des entreprises au Burkina.
 - A la mobilité du personnel. Le personnel formé par le programme quitte l'entreprise à la fin de la formation pour des emplois mieux rémunérés.
 - Au manque de pression du marché et des services d'inspection et de contrôle.
- Renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ougadougou pour leur permettre de fournir l'appui nécessaire au Secteur agroalimentaire.

L'ensemble des activités, diagnostic des services, assistance technique et formation a été globalement réalisé, mais il est très difficile de mesurer les résultats de ces activités, sauf pour l'installation du laboratoire du DTA a Bobo Dioulasso.

Par ailleurs la mission a constaté que la hotte du laboratoire (un des équipements le plus cher du laboratoire de Bobo Dioulasso) n'a pas été mise en fonction car la cheminée nécessaire à son fonctionnement après un an n'a pas encore été construite.

- Groupes d'entreprises renforcées et organisées
Ces activités ont été réalisées au travers des autres partenaires (Cercle des sécheurs, Groupements des artisans, etc.). Parfois la formation à la qualité a été réalisée à travers d'autres institutions. Toutefois il faut noter que les formateurs des ces institutions avaient été formés par le Programme.

1B. Le secteur de l'industrie textile

Les objectifs étaient :

- Améliorer l'information et la connaissance sur le traitement du coton ainsi que sur les techniques de fabrication. Les volets Etudes et Séminaires (en mai 1999 regroupant 50 participants) sont les seuls apports concrets.
- Création et amélioration des petites et micro entreprises du tissage et de la teinture.

La majorité de ces activités a été réalisée dans le cadre de cette sous-composante

- au niveau de la teinture : au travers de la formation de formateurs et d'artisans, de la fourniture de petits équipements de pesage et de dosage et de l'amélioration de l'environnement par le traitement des eaux usées.
- au niveau du tissage: au travers de la fourniture de 10 métiers a tisser repartis entre Koudougou et Bobo Dioulasso.

Une grande incertitude demeure, car en l'état actuel et, à défaut d'une prise de conscience commerciale de ces activités, ces deux unités de tissage ne seront pas rentables et disparaîtront dès la fin de l'assistance de l'ONUDI. L'appui à ces unités donne plus l'impression d'un projet d'insertion sociale que la création d'une unité productive aux objectifs de commercialisation et de rentabilisation permettant de générer des revenus pour ses membres.

Compte tenu que la composante textile, dans le document du programme initial, a fait l'objet de l'extension complémentaire sus mentionnée et que se projet doit de terminer à la fin de décembre 2004 l'analyse des activités et des résultats se réfère au rapport d'auto évaluation.

- Constitution de groupes professionnels d'artisans du textile dans les domaines du tissage, de la teinture et de la confection.

Les trois groupes constitués ne sont que la reprise des groupes bénéficiaires de la première phase

- Développement de marchés régionaux et exportation.
Ces activités sont en cours de réalisation. L'intitulé du résultat, trop vaste, ne permet pas la définition d'indicateurs de réalisation.
- Viabilité et développement des groupes professionnels d'artisans, emplois et marchés. Certaines activités sont réalisées mais comme il n'y a aucune désignation des groupes cibles de façon nominative, la mesure du degré d'avancement des résultats est difficile. Il n'y a aucune indication du type de sous-traitance, qui devrait être mis en place
- Protection de l'environnement.
Les unités pilotes en matière de teinture ont été équipées d'un système de récupération des eaux usées.

Lorsque certains des membres quittent leur unité pilote pour l'exercice de leur activité en individuel, le respect du traitement des eaux usées est abandonné.

- Assistance aux petites et moyennes entreprises.

Cette assistance est effectuée au travers des institutions d'appui dans le secteur du textile.

Le projet, après avoir formé individuellement des teinturiers formés dans le cadre de l'extension du projet des formateurs sélectionnés par leur structure d'appui, Bureau des Artisans (BA), Programme de l'Artisanat Burkinabé (PAB), et PERCOMM (Projet de promotion des Entreprises Rurales de Construction Métallique et des Mécaniciens).

Au travers de ce constat il faudrait :

- mieux définir, cibler et quantifier les résultats
- intégrer dans la démarche le risque que les bénéficiaires formés quittent le système pour en tirer les avantages (amélioration de sa technicité) sans en supporter les inconvénients (respecter l'environnement)
- élargir l'assistance au tissage sur Ouagadougou dans la mesure où la majorité des tisseuses se trouve dans cette ville.

1C. Le secteur du cuir

a) Appui à l'entreprise TAN ALIZ

Deux activités essentielles :

- l'installation d'une unité de récupération du chrome a été réalisée
- l'installation d'une unité de traitement des effluents non réalisée, faute de financement, l'assistance s'est arrêtée au niveau de l'étude.

b) Amélioration du secteur de la maroquinerie

Les activités ont été réalisées au travers :

- de la sélection, de la formation d'une vingtaine d'artisans dont quatre installés au village artisanal (formation à la technique et à l'élaboration de modèles)
- de la fourniture des équipements nécessaires à ces activités, matériel mis à la disposition au Village Artisanal, en temps partagé, d'une dizaine d'autres artisans disséminés dans la ville
- de la formation, à l'amélioration de la qualité et à l'élargissement de la gamme de produits, du groupement d'artisans touareg au village artisanal (une vingtaine, faisant partie d'une coopérative de 120 familles).
- l'ensemble des études et diagnostics portant sur le secteur et qui ont été réalisées.

Composante 2

La retraite du fonctionnaire au siège de l'ONUDI en charge de cette composante et l'épuisement des fonds ont causé un vide d'activité dans la composante.

Peu de réalisations concrètes dans le cadre de cette composante.

La cellule de promotion n'a fonctionné que neuf mois à Ouagadougou (mai 1999-février 2000).

La dimension sectorielle (agro-industries) a été préférée à la dimension thématique (développement du secteur privé en général).

Composante 3

Objectifs et résultats prévus :

1. Création d'un point focal pour la normalisation et la certification au niveau de l'Office National du Commerce Extérieur, placé sous la tutelle du Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie. Le point focal a été réalisé. Le Programme a permis de lancer et renforcer FASONORM en 2002, mais les résultats sont relativement modestes en regard des tâches à réaliser pour rendre opérationnelle une institution comme FASONORM. Par ailleurs, selon la Direction de Fasonorm, certaines activités n'ont pu aboutir faute de la présence d'un expert, Conseiller Technique National, qui a quitté le Programme en juin 2002 pour travailler dans le Programme Qualité de l'UEMOA. . La double casquette Direction de FASONORM et Expert national (expert national qui est maintenant passé au volet qualité du projet UEMOA) a crée des confusions conduisant à l'absence d'un expert national sur une bonne partie de la durée de réalisation de cette composante. A ce propos, il faudrait encore une fois d'éviter la confusion (ou le chevauchement) entre le bénéficiaire final du résultat et la partie choisie comme prestataire de l'expertise technique, dans le cas spécifique à travers un fonctionnaire de ses cadres, le directeur de la normalisation et de la promotion de la qualité.

2. Formation des fonctionnaires

Un ensemble de formations en rapport avec la qualité, la normalisation, la certification a été exécuté (400 participants aux séminaires de sensibilisation et de formation).

Il convient, par ailleurs, de noter qu'il n'existe pas au Burkina d'entreprises certifiées ISO.

3. Modernisation du système de laboratoire

Ces activités ont été essentiellement centrées sur le laboratoire antenne du DTA à Bobo Dioulasso. Le laboratoire a été équipé. Toutefois il est à regretter qu'un des équipements le plus cher donné au laboratoire de Bobo Dioulasso, (la hotte), ne soit pas opérationnel pour le simple motif que personne n'a pris la décision de construire la cheminée nécessaire à son fonctionnement.

4. Renforcer les services d'inspection des aliments.

L'importance du nombre des intervenants qui oeuvrent dans le secteur de l'inspection alimentaire et sanitaire rend complexe l'intervention dans ce domaine.

Les textes relatifs à l'inspection des produits alimentaires ont été collectés. L'analyse de la situation actuelle a été effectuée.

Un projet de plan d'action pour l'organisation de l'inspection et du contrôle de la qualité des produits agroalimentaires a été rédigé.

Un projet de loi a été récemment soumis à l'Assemblée Nationale pour réglementer les inspections.

Peu d'activités réalisées dans le cadre de ces activités.

Composante 4

L'objectif de cette composante était de renforcer la capacité nationale dans le domaine du partenariat industriel international et de la promotion des investissements. Le produit le plus important a été l'organisation d'un Forum sur l'investissement au Burkina (juin 2001) aidant les entreprises à préparer un portefeuille de projets dans les secteurs sélectionnés.

- Le premier produit était l'installation auprès de la DGDI d'une cellule de promotion d'investissements. On peut dire que la réalisation de ce produit a été comme prévue, bien que l'activité de la cellule ne puisse pas être considérée comme complètement satisfaisante
- La publicité du portefeuille des projets pour le Forum et des visites à des agences de promotion d'investissements dans certains pays cibles ont été accomplis.
- Un nombre de projets d'investissement (82) préparés et présentés au Forum et préalablement convenu pour la coopération entre investisseurs étrangers et entrepreneurs locaux.

- Pendant le Forum 19 protocoles d'intention ont été signés.
- La mission a constaté que la cellule n'a pas fait un suivi périodique des 19 projets retenus, pour s'informer de leur état d'avancement. Cela a fait perdre toute crédibilité à la cellule auprès des entrepreneurs.

L'objectif de l'ONUDI était de former une expertise nationale et ce choix a été judicieux. Mais compte tenu des capacités d'accueil, des moyens humains et du niveau de fiabilité des équipements au niveau de la DGDI les résultats obtenus ont été limités.

7. RECOMMANDATIONS

7.1- Recommandations générales

A l'ONUDI (Siège)

- Le Programme Intégré a été un bon programme pour le développement du pays et la mission recommande de le continuer. Le Programme a contribué à la création de richesse et a aidé à la lutte contre la pauvreté. La mission d'évaluation recommande que le secteur privé puisse prendre directement la relève de certaines activités, comme moteur économique du développement.
- Prévoir dans le budget du Programme une secrétaire pour la gestion courante de la coordination du programme. Actuellement la Coordinatrice du programme n'est assistée que par le chauffeur. Par ailleurs la Directrice Nationale du Programme Intégré devrait bénéficier, au début de son contrat, d'une formation de deux semaines au Siège, pour avoir un entraînement adéquat à la gestion du Programme et aux procédures administratives et comptables de l'organisation.
- Du fait de l'existence d'une structure appelée "Concertation des Institutions d'Appui aux Artisans et aux PME", qui a pour objet le partage d'expérience entre ses membres, qui relèvent de la coopération bilatérale et multilatérale, et d'optimiser les interventions de manière complémentaire en considérant le rôle du Programme Intégré dans le contexte du Burkina, l'adhésion à cette structure est recommandée.
- La description de poste de l'expert national pour le textile/tissage stipule qu'il est le coordinateur national du projet. Etant donné que le Programme a déjà une Directrice nationale qui est responsable aussi de la gestion financière et administrative depuis le début des activités, il est recommandé de redéfinir le titre, les qualifications et attributions des coordinateurs (confusion entre coordinateur national et coordinateur textile pour la gestion des liquidités).
- Dans le cadre d'un budget insuffisant, privilégier l'envoi des équipements et du matériel en substitution de l'expertise internationale, parfois trop utilisée dans le cadre des activités prévues. Surtout à ce stade du projet, quand une bonne partie des experts nationaux a été formée.
- La présentation des résultats dans le rapport d'auto évaluation de la sous composante textile du projet complémentaire 189, établie par son responsable au Siège, est différente de celle du Document du projet complémentaire 189. La mission recommande une harmonisation

des activités dans les deux documents. (Dans le rapport on a fait référence à la classification telle que présentée dans le rapport d'auto évaluation.)

- Il a été reporté à la mission d'évaluation que les fournitures d'équipements et le matériel de contrôle sont arrivés en retard et que les bénéficiaires (surtout dans le volet qualité) ne les ont pas utilisés. La mission comprend que parfois cette situation a été provoquée par des facteurs indépendants du contrôle des responsables, toutefois la mission recommande un contrôle plus efficace de la part des responsables de la composante au Siège, sans déléguer tout le contrôle de l'équipement aux experts nationaux.
- La mission d'évaluation, suite aux remarques faites par les bénéficiaires du programme, recommande de veiller à une bonne maîtrise de la langue de travail des responsables en charge des composantes au Siège de l'ONUDI, ce qui permettrait de limiter le recours à l'expertise internationale.
- La mission recommande, suite aussi à la requête des quelques bailleurs des fonds, d'établir deux fois par an une table ronde pour avoir un échange d'expériences et de points de vue entre les donateurs et autres organismes internationaux de coopération, étant donné qu'ils opèrent sans intégration et dans des zones géographiques différentes du pays. On apprend mieux et plus facilement en écoutant et en observant les expériences des autres !
- Le fait d'avoir un "team leader" du programme qui n'est pas directement impliqué dans l'exécution des activités est positif pour une meilleure et plus impartiale coordination au niveau opérationnel. Toutefois il est recommandé que chaque responsable de la composante présente régulièrement ses rapports au "team leader".
- Un bref formulaire d'appréciation sur le travail des responsables des composantes, remplis une fois par an par le "team leader" et la coordinatrice nationale du Programme, est recommandé par l'équipe d'évaluation.

A la Direction du Programme Intégré au Siège

- La mission a constaté que des fonds encaissés pour le secteur textile se trouvaient dispersés sur des comptes ouverts par les experts nationaux. Elle recommande d'établir un livre de caisse et d'ouvrir un compte bancaire au nom du projet. Une fois par an la direction du Programme au Siège devrait organiser un audit financier du Programme Intégré.
- La mission a été informée, par la Coopération Autrichienne, de l'existence d'une structure appelée "Concertation des Institutions d'Appui aux Artisans et aux PME". Elle comprend 21 structures d'appui aux artisans et a pour objet le partage d'expérience entre ses membres, qui relèvent de la coopération bilatérale et multilatérale, et d'optimiser les interventions de manière complémentaire. L'adhésion représente un coût de 1000 € environ. Ce montant pourrait être imputé à la ligne budgétaire 51 (divers) du projet complémentaire US/BKF/01/189. Considérant le rôle du Programme Intégré dans le contexte du Burkina, l'adhésion à cette Concertation est vivement recommandée.
- Il est recommandé d'établir une forme d'accréditation à tous les artisans (tisseurs, teinturiers, artisans os et corne, cuir) avant de les considérer comme des formateurs.
- La mission recommande d'envisager la possibilité d'avoir les cours de formation dans les secteurs agroalimentaire et textile dans les langues nationales principales du pays, car le 70 % des travailleurs sont analphabètes.

Aux Administrations et Institutions contreparties nationales burkinabé

- Il faudra éviter la confusion entre le bénéficiaire final du résultat (le Ministère concerné comme contrepartie nationale) et la partie prestataire de l'expertise (dans certains cas un fonctionnaire du Ministère ou de l'institution bénéficiaire de l'assistance). La mission d'évaluation a remarqué cette coïncidence dans plusieurs cas. Dans le cadre d'une bonne et efficace assistance technique il faut éviter que la contrepartie nationale destinataire de l'expertise soit en même temps le fournisseur de l'expertise à travers un expert national appartenant à ces cadres.
- D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité, au regard des règles de détachement des fonctionnaires du Burkina, des contrats signés entre l'ONUDI et les agents de l'état afin d'éviter le cumul des fonctions. Au cours d'une rencontre au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, il a été porté à l'attention de la mission que tout agent de l'Etat recruté par un projet doit prendre une disponibilité couvrant la période de son contrat. Toutefois, dans le cadre de la valorisation de l'expertise nationale, une exception pour une courte durée peut être accordée.

Aux Unités locales de programme

- Vérifier la présence pour chaque entreprise sélectionnée de l'existence des moyens d'absorption des nouvelles procédures Qualité (niveau de compréhension, moyens financiers).
 - Mettre en place un système de motivation visant à limiter la mobilité du personnel formé et qualifié, en effet l'instabilité du personnel formé rend difficile la fixation des acquis de la formation dans les procédures Qualité dans une entreprise.
- Le choix d'entreprises à activités saisonnières amplifie la problématique.

Aux Donateurs

- Elargir à Ouagadougou le recours au " Chèque Conseil Qualité", mis en place par la Coopération Française dans la région de Bobo Dioulasso, à l'ensemble des activités de conseil pour l'ensemble du pays.

7.2. Recommandations par composantes

Composante IA : Sous-composante agroalimentaire

A l'ONUDI (Siège et Bureau régional)

- Améliorer l'efficacité du séchoir mixte pour couvrir une gamme de production plus large.
- S'adresser à la société La Croix pour voir si le problème technique, concernant la mise en état de marche de l'extrudeuse, peut être enfin résolu. Un plan d'action clair et précis, avec garantie des résultats, doit être établi avant tout engagement financier.
- Des entreprises de taille internationale ont bénéficié de petits équipements (insignifiant au regard de leur niveau d'activité) dont il aurait mieux valu faire profiter les petites unités aux capacités financières plus faibles.

- Il est recommandé que le contrat pour les activités de formation entre le CEAS et l'ONUDI soit direct et pas à travers l'expert national désigné par le CEAS.

A la Direction du Programme Intégré

- Poursuivre le suivi qualité auprès des entreprises sélectionnées en veillant à l'utilisation des kits de contrôle, compte tenu du non-respect des principes BPH/BPF et HACCP dans la pratique courante (pas d'établissement des états de contrôle), de certaines entreprises.
- Veiller à ce que les entreprises bénéficiaires aient la motivation, la capacité humaine et financière d'absorber ce type d'assistance.
- Vérifier la taille des entreprises bénéficiaires des équipements. A ce titre des entreprises de taille internationale ont bénéficié de petits équipements (insignifiant au regard de leur niveau d'activité) dont il aurait mieux valu faire profiter les petites unités aux capacités financières plus faibles.

Aux Unités locales de programme

- Impliquer le client dans les activités qualité : ainsi SOPRADEX, client des unités de séchage de la région de Bobo Dioulasso, pourrait être le relais et l'animateur pour la mise en œuvre des actions Qualité auprès des cercles de sécheurs de cette région.

Composante IB : Sous-composante textile

A l'ONUDI

- Préciser certains intitulés de résultat qui semblent trop vastes (IB4 - Développement de marchés régionaux et exportation et IB6 – Protection de l'environnement).
- Mieux définir, cibler et quantifier les résultats.
- Intégrer dans la démarche le risque que les bénéficiaires formés quittent le système pour en tirer les avantages (amélioration de leur technicité), sans en supporter les inconvénients (respect de l'environnement).

A la Direction du Programme Intégré

- Intégrer vivement et rapidement la démarche commerciale à ces activités et prévoir des formations à la gestion pour les responsables d'unités et plus particulièrement pour les unités de tissage.
- Elargir l'assistance au tissage sur Ouagadougou dans la mesure où la majorité des tisseuses se trouve dans cette ville.

Composante IC : Sous-composante cuir

A l'ONUDI

- Poursuivre les travaux de réduction des rejets de chrome dans la mesure où le traitement actuel n'en élimine que 50%.
- Mettre en œuvre le volet traitement des eaux pour diminuer le taux de rejet du chrome et autres polluants dans les canalisations.

- Si le Programme continue l'assistance à la tannerie TAN ALIZ, il est recommandé d'envisager que l'entreprise a besoin de :
 - un foulon pour tanner la peau,
 - une écharneuse pour enlever la chair de la peau
 - bénéficiaire de formation pour la fixation du couleur sur le cuir.

Composante II : Développement PMI

A l'ONUDI

Fondre les activités de cette composante dans une autre composante et affecter le reliquat de l'argent, par exemple, l'appui en gestion aux PME du secteur textile du projet complémentaire US/ BKF/01/189, dans la mesure où le budget initial a été épuisé.

A la Direction du Programme Intégré

Eviter la confusion et le chevauchement entre bénéficiaire de l'expertise et prestataire de l'expertise.

Composante III : Qualité et Normalisation

A l'ONUDI

- Revoir les intervenants aux procédures de l'inspection alimentaire au Burkina. Pour le moment dans le pays il y a beaucoup d'organismes et ministères qui s'occupent d'inspections alimentaires. Une harmonisation au niveau burkinabé est recommandée, utilisant, si possible, le Programme Qualité de l'UEMOA, qui est en train de créer une infrastructure à travers l'accréditation régionale des laboratoires.
- Appuyer les Comités techniques de normalisation à l'élaboration des normes, pour la création du label qualité Burkina.
- Poursuivre le suivi des procédures BPH/BPF/HACCP, dans les entreprises qui auront manifesté, lors de la première phase, une réelle volonté dans la démarche Qualité, au travers du renouvellement des interventions du DTA et du contrat pour la continuation du suivi réalisé par l'experte nationale formée par le programme et en charge de cette mission précédemment (Mme Segda).
- Coordonner avec la cellule Qualité du programme de l'UEMOA la mise en place des procédures de certification des produits amenés à être exportés afin de répondre aux besoins des opérateurs économiques.
- Eviter de choisir entreprises saisonnières pour l'application des méthodes qui doivent être pérennisés.
- Organiser aussi de cours de formation en qualité aussi dans la zone de Bobo Dioulasso et pas seulement à Ouagadougou.

A la Direction du Programme Intégré

- Rendre opérationnel l'ensemble des équipements fournis au laboratoire de Bobo-Dioulasso.

Aux Administrations et Institutions burkinabé

- Accélérer la parution du projet de loi qui a été récemment soumis à l'Assemblée Nationale portant sur la réglementation des inspections.

Composante IV : Partenariat industriel international

A l'ONUDI

- Changer la dénomination de "Forum des Investisseurs" cette dénomination a un caractère trop financier et dissuasif. Il serait préférable d'appeler ce genre de manifestations « rencontres d'affaires entre partenaires » et les organiser sur des bases sectorielles/thématiques, avec des dossiers bien préparés et bancables. De cette façon les simples curieux seraient écartés du processus et on gagnerait plus en qualité et quantité. Plusieurs investisseurs français ont dit à la mission « qu'il faut pas organiser des grandes messes » !!
- Prévoir une participation financière du pays organisateur, surtout pour le suivi des résultats du Forum, afin de plus l'impliquer au processus.

A la Direction du Programme Intégré

- Etant donné que le suivi du Forum a été fait seulement sur les entrepreneurs français par le Bureau de Paris, la mission recommande d'étudier la possibilité d'organiser un suivi des entrepreneurs burkinabé, par une école supérieure de Ouagadougou, pour donner l'opportunité de former sur le tas les étudiants et en même temps d'avoir la possibilité d'un suivi des résultats.

Aux Administrations et Institutions Burkinabé

- Il y a dans le pays trop de parties qui font leur propre promotion. Pour mieux vendre l'image du pays est recommandé de décider au niveau politique dans quelle institution devront être situés la coordination et la centralisation des actions de promotion des investissements étrangers au Burkina.
En premier lieu, pour faciliter la démarche, il faudra identifier les points focaux dans les autres institutions du pays.

Ainsi la mission recommande :

Au niveau de la DGDI

- de mettre en place un système simple de collecte, de traitement et de mise à jour des informations susceptibles d'intéresser les opérateurs,
- d'établir un registre pour les visiteurs de la cellule, avec la possibilité de ressortir les contacts par domaine d'activité,

- de suivre la situation des contacts établis,

Au niveau du pays

- de décider du rôle que l'on souhaite confier au volet promotion des investissements et de mobiliser les moyens nécessaires au fonctionnement d'une cellule en charge de cette activité.
- de recenser tous les organismes ayant à faire avec la promotion des investissements afin de les regrouper dans une seule et unique institution.

Tout cela pourra rétablir la confiance des dirigeants d'entreprises, qui à l'heure actuelle s'adressent aux cabinets privés.

A l'Unité locale du Programme

La mission recommande à la cellule de promotion d'établir un registre, indiquant les filières prioritaires avec les noms des entreprises intéressées, pour les visiteurs qui sont des investisseurs potentiels. Ce registre donnera la possibilité de ressortir, si nécessaire, les contacts par domaine.

Pour établir ce type de registre il n'est pas indispensable, compte tenu du faible volume des entreprises concernées, de disposer d'un équipement informatique et à défaut de son obtention, un cahier registre tenu manuellement et un minimum de bonne volonté semblent largement suffisant à ce type de tâche simple.

8. Leçons à tirer de l'évaluation

(Les leçons à tirer sont des généralisations, positives ou négatives, basées sur les constatations et expériences faites avec les évaluations des Programmes Intégrés.

Les leçons découlent de l'évaluation faite et généralisent les circonstances spécifiques à des événements semblables possibles dans le cas des futurs programmes.

Il peut arriver que les leçons soulignent les points faibles et points forts dans la formulation, la structuration et la mise en place du Programme, capables d'influencer la performance et les résultats prévus.

Pourtant, toutes les leçons qui peuvent être retenues pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance future, sont très utiles pour une formulation plus pertinente des Programmes et empêcher les mêmes erreurs.

Dans cet esprit les Services de l'évaluation de l'ONUDI font tous les efforts possibles pour divulguer ces leçons à l'intérieur de l'Organisation.

Il faut toutefois noter que des leçons apprises par un Programme ne sont pas toujours applicables à d'autres pays aux conditions politiques, socio-économiques et industrielles différentes.)

La mission d'évaluation a pu tirer les leçons suivantes de l'évaluation de ce Programme Intégré :

Concernant l'articulation du programme

- Quand un Programme Intégré se développe dans un pays de langue française, qui est une langue officielle des Nations Unies, il est indispensable que les responsables des composantes au Siège aient une bonne maîtrise de la langue, ce qui permettrait de limiter le recours à l'expertise internationale.
- L'Organisation doit prendre en considération la possibilité de confier la fonction de « Team Leader » du Programme au Siège à un fonctionnaire de niveau supérieur, situé dans le Bureau Régional, pour éviter le risque des conflits d'intérêt dans l'exécution des activités des différentes composantes.

Concernant la gestion du Programme

- Il faut éviter la chevauchement entre le bénéficiaire final du résultat (le Ministère concerné comme contrepartie nationale) et la partie prestataire de l'expertise (dans certains cas un fonctionnaire du Ministère ou de l'institution bénéficiaire de l'assistance). Cette coïncidence a été remarquée dans plusieurs cas. Dans le cadre d'une assistance technique efficace et productive il faut éviter que la contrepartie nationale, destinataire de l'expertise, soit en

même temps le fournisseur de l'expertise à travers un expert national appartenant à ses cadres.

- D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité, au regard des règles de détachement des fonctionnaires et des agents de l'état à fin d'éviter le cumul des fonctions.

Le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat a porté à l'attention de la mission d'évaluation que tout agent de l'Etat recruté par un projet doit prendre une disponibilité couvrant la période de son contrat. Toutefois, dans le cadre de la valorisation de l'expertise nationale, une exception pour une courte durée pourrait être accordée.

- Dans le cadre d'un budget non financé en totalité par les donateurs il faudrait privilégier l'envoi des équipements et du matériel en substitution de l'expertise internationale, parfois trop utilisée dans le cadre des activités prévues. Surtout quand une bonne partie des experts nationaux a été formée.
- Le budget du Programme doit toujours prévoir le nécessaire soutien administratif pour l'exécution des activités sur le terrain (secrétaire, comptabilité, équipement de bureau, connexions électroniques efficaces, moyen de transport, chauffeur, etc.....)
- Quand le Programme prévoit la fourniture d'équipements et autre matériel, un contrôle direct des responsables au Siège est nécessaire, évitant de déléguer toute la surveillance sur la bonne utilisation du matériel aux experts nationaux.
- Au démarrage du Programme il est impératif que le Directeur national passe deux semaines au Siège pour avoir un entraînement et une formation adéquate à la gestion du Programme Intégré et aux procédures administratives et comptables de l'Organisation.

Concernant le monitoring et l'évaluation

- Dans le budget du Programme Intégré il devrait être toujours prévu le financement d'une mission en profondeur à mi-parcours.
- Il faut prévoir pour les évaluations en profondeur des Programmes Intégrés le temps nécessaire pour la préparation de la mission, les visites dans le pays, la préparation de l'avant-projet des conclusions et recommandations pour la réunion de restitution et la rédaction du rapport final. Parfois deux semaines seulement dans le pays ne sont pas suffisantes.
- Les missions d'évaluation d'un Programme Intégré sont tripartites et indépendantes, avec des évaluateurs nommés par les parties prenantes. Etant donné que les Programmes Intégrés sont généralement financés par plusieurs donateurs, il est important de les inviter à participer aux travaux de la mission en qualité d'observateurs ou de demander éventuellement aux représentants des donateurs sur le terrain de nommer leur représentant.

La présence des donateurs pendant les visites et les entretiens de la mission d'évaluation, valorise ses travaux et permet aux donateurs de voir directement et en profondeur les résultats obtenus.

La présence permanente dans cette évaluation des représentants de deux, parfois trois donateurs, a permis de constater que le pays récipiendaire suit avec beaucoup plus d'attention les conclusions et les recommandations faites par la mission.

ÉVALUATION EN PROFONDEUR INDÉPENDANTE
PROGRAMME INTEGRE

**AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ
DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES EN VUE DE LA CRÉATION D'EMPLOIS AU
BURKINA FASO**

Termes de Reference

1. Le Programme Intégré (P.I.) en général

Afin d'atteindre ses objectifs, le programme comprend différents niveaux d'intervention qui seront visés simultanément. Ainsi, les activités du programme ont d'abord pour objectif de créer et renforcer les institutions d'appui aux PME tandis qu'un objectif parallèle donnera un appui technique direct au niveau des entreprises. Comme les PME burkinabé se trouvent en pratique confrontées à un vide technologique, n'ayant presque pas d'accès aux informations sur les technologies et les marchés, et ne disposant pas de l'expertise nécessaire, l'importance des institutions d'appui doit être souligné.

Afin d'optimiser l'impact des services de l'ONUDI sur les industries du Burkina Faso, le programme a été organisé selon 4 composantes mutuellement connectées, chaque composante s'occupant de plusieurs aspects du développement industriel. Les principales zones de problèmes identifiés sont :

- une mauvaise base technologique,
- une mauvaise qualité des produits et des problèmes de gestion,
- peu d'encouragement à l'esprit d'entreprise,
- accès limité au financement,
- connaissance *limitée* des problèmes de l'environnement.

Les composantes qui ont été sélectionnées sur la base des problèmes industriels identifiés durant la mission de formulation (juillet 1998) et selon les priorités du Gouvernement sont les suivantes:

Composante 1 - industrie basée sur l'agriculture:

Ces industries constituent le cœur du programme, l'économie du Burkina est entièrement dépendante de l'agriculture

Les services de l'ONUDI sont axés sur trois secteurs prioritaires:

- industrie alimentaire,
- le coton et le textile,
- le cuir et les produits du cuir.

Le but est d'améliorer les opérations de 12 à 14 entreprises sélectionnées ("entreprises pilotes") en accroissant leur productivité et leur efficacité par des améliorations technologiques et par regroupement des PME.

Composante 2 - développement des PME:

Afin d'améliorer les services nécessaires aux PME, cette composante envisage d'établir deux cellules de promotion dans les deux principales villes (Ouagadougou et Bobo-Dioulasso). La fonction principale de ces cellules sera de procurer les informations sur les technologies disponibles, les sources de crédit et d'expertise, les programmes de formation, etc. Cette composante traitera aussi des aspects de marketing, y compris ceux d'exportation et des études des marchés locaux pour les produits qui seront identifiés sous la composante 1. En plus, des groupes ou des grappes d'entrepreneurs qui travaillent dans les trois secteurs basés sur

l'agriculture recevront des formations techniques. La composante coordonnera les activités des différents experts des composantes 1, 3 et 4.

Les deux cellules seront ensuite reprises par des associations d'entrepreneurs.

Composante 3 - qualité et certification pour la compétitivité industrielle:

Les problèmes majeurs dans ce secteur sont le manque d'une infrastructure institutionnelle efficace (y compris un personnel formé), manque d'une politique pour la qualité et la normalisation ainsi que d'information sur les normes, en particulier en relation avec les exportations. Il manque aussi une coordination entre les différents acteurs qui sont sensé promouvoir la qualité. Il est donc prévu d'établir des capacités de base dans le domaine de la standardisation et de la promotion de la gestion de la qualité, pour un système national de qualité.

Composante 4 - partenariat industriel international:

Il y a plusieurs faiblesses en relation avec la promotion des investissements locaux et internationaux pour Burkina Faso. Cette composante a pour but de renforcer (principalement par une formation sur place) les trois institutions qui s'occupent de la promotion des investissements (la DGDI, le CPE et le CCI). La composante organisera la promotion des investissements pour les trois secteurs agro-industriels mentionnés ci-dessus et établira une stratégie d'investissement. Cette composante permettra aussi d'identifier des mécanismes pour mobiliser les investissements nécessaires aux études de faisabilité.

LA SITUATION DU PAYS

Le Burkina Faso est un pays enclavé qui doit faire face à une pauvreté importante: 45% de la population vit sous le seuil de la pauvreté sans beaucoup de ressources pour répondre à leur besoin de base. La majorité de la population dépend de l'agriculture qui emploie 90% de la population, la plupart dans des productions de subsistance. La pauvreté est aussi liée au problème du chômage chronique. Le secteur industriel est encore *embryonnaire* avec une participation au PNB qui est passé de 8% en 1960 à 15%-20% au milieu de l'année 1990. La croissance industrielle a été limitée par l'exiguïté du marché national et le manque de capitaux et de compétence. La production est en fait limitée à l'agro-industrie et la substitution de quelques produits d'importation.

Les produits agricoles principaux du Burkina Faso sont :

- les céréales vivrières y compris le mil, le sorgho, le "fonio", le maïs et le riz
- le coton, les arachides, les sojas et le sésame.

Il existe un potentiel important dans le secteur de l'élevage qui représente 10% des exportations, ces chiffres pourraient être plus importants si toutes les exportations clandestines étaient comptabilisées. Il y a un certain potentiel dans le secteur du bois étant donné que 25% du pays est couvert par la forêt.

Selon une étude de la Commission Européenne, on dénombrait en 1998, 2738 entreprises dont la plupart étaient des PME. En effet, seulement 40% avaient un chiffre d'affaires de plus de 100 Millions de francs CFA et 130 un effectif de plus de 50 salariés. Plus de 80% de ces entreprises étaient localisés à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

Le potentiel de croissance des PMI est important dans le secteur de transformation des produits locaux. Le Gouvernement a pris l'initiative de développer ces entreprises. Cela a conduit à la mise en place de plusieurs projets bilatéraux et multilatéraux d'appui aux PME.

LE CADRE INSTITUTIONNEL

Il existe un certain nombre d'institutions d'appui mais tous ont besoin de nouvelles capacités afin de pouvoir aider les entrepreneurs de manière efficace.

Composante 1

-Secteur alimentaire:

Deux institutions proposent certains services aux entrepreneurs, mais d'une manière limitée. Ces institutions travaillent aussi pour les secteurs financiers et pour les organismes de certification du Ministère de l'Agriculture et des ressources animales. Chacune représente un potentiel pour améliorer les relations entre l'agriculture et l'industrie, et la participation directe des industriels dans leurs opérations serait utile à long terme. Il s'agit des institutions suivantes:

- Le Département de Biochimie et de Technologie Alimentaire (DTA) installé dans le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) du Ministère chargé de la Recherche scientifique et de la technologie. Le laboratoire donne quelques assistances techniques aux entreprises spécialement pour l'analyse des produits alimentaires. Cependant, une assistance est encore nécessaire pour améliorer son niveau technique.
 - Le Centre de Recherches en Sciences Biologiques, Alimentaires et Nutritionnelles (CRSBAN) qui est installé dans la faculté des Sciences Technologiques de l'Université de Ouagadougou.
 - Le Laboratoire National de Santé Publique (LNSP), créé sous la tutelle du Ministère de la santé
- Concernant les institutions qui s'occupent de la certification et de l'inspection des produits alimentaires, il faut constater le manque de personnel qualifié.

Composante 2

Développement des PME:

Pour l'instant il n'existe pas d'institutions chargées spécialement de fournir des services industries pour les PMI. Bien que la PAPME, le CAPEO, le BAME fournissent déjà les conditions financières et l'appui en gestion de manière générale, il est envisagé dans le projet d'établir 2 unités de promotion pour couvrir les besoins d'appui technique et technologique

Composante 3

Normalisation et Promotion de la Qualité:

L'Inspection Générale des Affaires Economiques (IGAE) est chargée des problèmes de contrôle de qualité et de dépistage de fraude. En l'absence d'une institution spécialisée de la normalisation et la notion de la qualité, une petite cellule s'occupant de qualité, normalisation et certification sera établie dans l'Office National du Commerce (ONAC).

Composante 4

Promotion des investissements:

La Direction Générale pour le Développement Industriel (DGDI) est responsable pour fournir des services d'information d'investissement qui normalement sont de la responsabilité d'une agence de promotion.

PROBLEMES A RESOUDRE

Une des caractéristiques majeures de l'économie du Burkina est le fait que l'emploi soit concentré principalement dans le secteur agricole qui est prédominant. Ainsi, en 1991, 92% de la population active était employé dans l'agriculture, la chasse, l'exploitation forestière et la pêche, 2,4% dans les hôtels et 2,4% dans le reste des services et seulement 1,1% dans les industries manufacturières.

Une autre caractéristique de l'économie burkinabé était la prédominance au niveau du secteur manufacturier des entreprises d'état, qui sont souvent de grandes dimensions et ont depuis

longtemps un problème de surcapacité de production. Ces grandes entreprises sont relativement bien gérées, n'ont pas trop de problèmes pour obtenir des capitaux et avoir accès à une

technologie avancée au moins dans certains cas (comme pour la SOFITEX). Par ailleurs à la faveur de la libéralisation l'Etat s'est désengagé du secteur concurrentiel au profit du secteur privé plus enclin à la réalisation d'entreprises de plus petites tailles compte tenu de ses capacités financières et techniques. Ceci a comme conséquence que tous les programmes de l'ONUDI pour le développement industriel devront se concentrer sur la création des PMI afin d'étendre la base d'entrepreneurs et favoriser une relation plus étroite entre l'agriculture et l'industrie.

Les différents problèmes spécifiques devant être résolus par le programme, ont été concentrés selon les secteurs industriels et selon les niveaux d'intervention (politique, institutionnel et au niveau des entreprises). Ce regroupement permet d'identifier quatre zones : les agro-industries, les PME, la qualité et la normalisation et la promotion des investissements.

Ces quatre zones constituent les quatre composantes de base de tout le programme.

OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROGRAMME

Promouvoir le secteur privé et développer l'emploi au Burkina Faso à travers le renforcement de la compétitivité des entreprises agro-industrielles.

STRUCTURE DU PROGRAMME INTEGRE

Nombre de composantes: 4

Nombre de produits (résultats): 24 à accomplir à travers 97 activités

Budget total actuel: \$ E.U. 3,153,655

Budget prévu : \$ E.U. 3,911,210

Budget dépensé à fin avril 2003 : \$ E.U. 2,514,198

Durée initiale estimée: 3 ans, prorogée de 3 ans jusqu'à la fin 2004

Date de démarrage : 1 Janvier 1999

Sources des contributions :

Sources des contributions	Allocation	Dépenses	Balance
Total RB	1,013,250	1,013,250	0
Austria	807,000	238,384	568,616
Denmark	726,405	710,768	15,637
Belgium	480,000	425,871	54,129
Luxembourg	127,000	125,925	1,075
	3,153,655	2,514,198	639,457

Pour la structure détaillée des composantes, les produits et le budget relatif, il faut se référer au Document du Programme Intégré.

OBJECTIFS IMMEDIATS

Comme expliqué auparavant, le programme comprend quatre composantes.

La Composante I est divisée en trois sous-composantes, comprenant l'alimentaire, les textiles et le cuir, respectivement désignées par IA, IB et IC.

Les autres composantes ne sont pas sub-divisées.

Etat financier (en dollars des E.U.):

<u>Composantes</u>	<u>Budget total prévu</u>	<u>Montant financé</u>	<u>Pourcentage Financé (%)</u>
1. <u>AGRO-INDUSTRIES</u>			
A) <u>Agroalimentaire</u>	<u>939,900</u>	<u>444,333</u>	<u>47.2%</u>
B) <u>Textile</u>	<u>337,820</u>	<u>749,226</u>	<u>221.8%</u>
C) <u>Cuir</u>	<u>551,500</u>	<u>296,120</u>	<u>53.7%</u>
2. <u>Développement des PME</u> s	<u>749,800</u>	<u>338,744</u>	<u>45.1%</u>
3. <u>Qualité et certification</u>	<u>881,000</u>	<u>540,310</u>	<u>61.3%</u>
4. <u>Partenariat Industriel International</u>	<u>451,190</u>	<u>372,192</u>	<u>82.5%</u>
<u>Budget Général provenant de toutes les composantes pour activités de coordination</u>		<u>412,730</u>	<u>100%</u>
<u>Total (sans frais d'agence)</u>	<u>3,911,210</u>	<u>3,153,655</u>	<u>80.6%</u>

COMPOSANTE I

OBJECTIF IMMEDIAT ET RESULTATS PREVUS

Renforcer les opérations des entreprises sélectionnées dans le domaine agro-industriel (l'agroalimentaire, le textile et le cuir) et des associations professionnelles correspondantes pour une amélioration de la compétitivité et de l'emploi.

SOUS-COMPOSANTE IA: le secteur agroalimentaire

- Résultat IA1 Technologie utilisée pour le séchage des fruits et légumes améliorée dans 10 entreprises pilotes au minimum
- Résultat IA2 Technologie d'extrusion introduite dans une usine de traitement des céréales pour la production de produits à valeur ajoutée : repas pour bébés, repas précuits ou différents repas comprenant des céréales, des fruits, des légumes, des produits d'animaux dérivés et autres.
- Résultat IA3 Technologie appropriée pour la production de produits à valeur ajoutée à base de karité (produits cosmétiques) introduits dans une usine pilote
- Résultat IA4 Technologie appropriée pour le traitement de "pois sucrés" (souchets) introduite dans une usine pilote
- Résultat IA5 Traitement artisanal des os et cornes introduit dans une usine pilote et 10 artisans-formateurs formés ainsi que 30 artisans formés et équipés avec les outils de travail nécessaires
- Résultat IA6 BPF et HACCP introduits au moins dans 12 entreprises de transformation de produits agroalimentaires (unités de traitement des mangues, des céréales et des pois sucrés)
- Résultat IA7 Renforcement des départements de technologie du Ministère de la Recherche et de l'Université de Ouagadougou pour leur permettre de fournir l'appui nécessaire au secteur agroalimentaire

-Résultat IA8 Groupes d'entreprises (y compris les petites et moyennes entreprises dans les secteurs alimentaires, du cuir et des textiles) renforcées et organisées comme base à la modernisation, la compétitivité et l'exportation.

SOUS-COMPOSANTE IB: *Secteur de l'Industrie Textile*

-Résultat IB1 Améliorer l'information et les connaissances sur la classification qualitative et le traitement du coton, ainsi que sur les technologies de fabrication des textiles, comprenant un séminaire technique pour les fonctionnaires (hauts et moyens) du gouvernement (les ministères, etc.) ainsi que pour les gestionnaires au niveau des usines (SOFITEX, FASO FANI, etc.)

-Résultat IB2 Création et/ou amélioration de petites et micro entreprises travaillant dans le secteur de fabrication et du finissage du textile, amélioration des technologies, formation - en particulier des femmes - des opérateurs et des entrepreneurs

SOUS-COMPOSANTE I.C: Le secteur de l'industrie du cuir.

-Résultat IC1 - Soutien des opérations de tannage bleu humide (wet blue) à TAN-ALIZ ; à sa contribution au revenu de l'exportation du pays; à ses efforts pour l'expansion du présent potentiel au processus de fabrication de produits en cuir; à la génération d'emplois sans dégradation additionnelle de l'environnement et à un coût acceptable d'investissement et de fonctionnement. Les résultats physiques incluent une unité de récupération du chrome et une station de traitement des effluents de la tannerie parfaitement fonctionnelle ainsi qu'un laboratoire de contrôle de pollution avec des employés bien formés (huit nationaux).

-Résultat IC2- L'amélioration des gammes des articles de maroquinerie reflétant les besoins du marché national (et éventuellement du marché international), incluant les tendances de la mode pour les produits en cuir, l'octroi de trousseaux d'outils (manuels) appropriés et d'équipement simple pour accroître la productivité et assurer une meilleure qualité des produits; la formation directe de la main-d'œuvre dans les unités sélectionnées, ainsi que l'établissement d'une association pour les produits en cuir.

COMPOSANTE II

OBJECTIF IMMEDIAT ET RESULTATS PREVUS

Créer des instruments efficaces de promotion pour les PME, renforcer les institutions existantes qui appuient le secteur privé.

- Résultat II.1 : Cellules de promotion à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso capables d'organiser l'appui technique aux PME, de servir de plate-forme technologique et de servir d'interface entre les entrepreneurs et les institutions existantes
- Résultat II.2 : Stratégie de développement industriel pour la région de Bobo-Dioulasso
- Résultat II.3 : Les deux cellules de promotion confiées au secteur privé (associations d'entrepreneurs à sélectionner)
- Résultat II.4 : Amélioration du dialogue entre secteur publique et le secteur privé.
- Résultat II.5 : Introduction d'une politique de promotion des femmes entrepreneurs dans les secteurs industriels prioritaires.

COMPOSANTE III

OBJECTIF IMMEDIAT ET RESULTATS PREVUS

Renforcer la capacité de l'Office National du Commerce (ONAC) pour mettre en oeuvre la normalisation, la promotion de la gestion de la qualité et d'autres activités pour créer les bases d'un système national de qualité.

-Résultat III.1 - Création d'un point focal au niveau de l'Office du Commerce – Ministère de l'industrie pour la promotion de la normalisation et de la qualité.

-Résultat III.2 Formation des fonctionnaires (cadres/secteurs privé et public) sur les aspects en rapport avec l'exécution des normes internationales de la gestion de la qualité, le rôle de l'assurance de la qualité dans la gestion de ISO 9000, aussi bien que les aspects en rapport avec la certification

-Résultat III.3 Modernisation du système de laboratoires pour augmenter leur capacité de réponse aux besoins des entreprises (secteur alimentaire mentionné sous la Composante I).

-Résultat III.4 Renforcer les services d'inspection des aliments du Ministère de l'Agriculture et du Ministère des Ressources animales.

COMPOSANTE IV

OBJECTIF IMMEDIAT ET RESULTATS PREVUS

Renforcer la capacité nationale de soutien institutionnel dans les domaines de la promotion de l'investissement et de la technologie, y compris le cadre réglementaire/l'environnement de l'investissement, en insistant sur la publicité ciblée d'un portfolio de projets à préparer pour les entreprises dans les secteurs de priorité sélectionnés, incluant dans la mesure possible, les entreprises pilotes identifiées dans la composante 1 du projet.

-Résultat IV.1 Une unité administrative efficace pour le suivi des projets d'investissement (Division du Suivi), récemment installée et opérationnelle à la DGDI.

-Résultat IV.2 Meilleure information pour les potentiels investisseurs étrangers et fournisseurs de technologie sur l'environnement d'affaires et les possibilités concrètes de partenariat au Burkina Faso dans les secteurs de priorité sélectionnés

-Résultat IV.3 Un nombre de projets d'investissement et de technologie préalablement convenu pour la coopération entre des investisseurs étrangers et des fournisseurs de technologie et les sponsors locaux pendant le Séminaire/Forum sur l'Investissement au Burkina Faso.

2. L'ÉVALUATION EN PROFONDEUR

Le but de l'évaluation en profondeur du programme intégré (PI) est de permettre au Gouvernement, à l'ONUDI et aux donateurs de :

- Evaluer l'efficacité de l'exécution : quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contre-parties en délivrant les intrants et accomplissant les activités.
- Evaluer les effets des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport à ceux projetés.
- Vérifier les perspectives de l'impact sur le développement du pays.
- Fournir une base analytique et des recommandations pour la suite du programme.
- Tirer des leçons sur l'approche intégrée et améliorer les effets de synergie des programmes intégrés de l'ONUDI.

L'évaluation est effectuée conformément à la politique de l'ONUDI concernant l'évaluation de ses programmes intégrés.

Méthode

1. L'évaluation sera effectuée à deux niveaux: évaluation des composantes du programme et évaluation du programme dans l'ensemble. L'évaluation du programme dans son ensemble

sera basée sur les résultats de l'évaluation des composantes et abordera des questions telles que l'intégration, la synergie, la gestion de programme et l'impact global éventuel.

2. L'évaluation de la composante identifiera les résultats et les perspectives de l'impact de développement qui peuvent être attribués aux différentes composantes et évaluera dans quelle mesure les résultats des composantes ont contribué individuellement et collectivement à l'objectif du programme.
3. L'évaluation sera effectuée par l'analyse de diverses sources d'information, comprenant les rapports d'évaluation à mi-parcours, l'analyse des données rassemblées, les entrevues avec les contre-parties, bénéficiaires, autres agences, représentants des donateurs et directeurs des projets. L'évaluation sera effectuée en se basant sur une approche participative, cherchant les vues et les opinions de toutes les parties prenantes.
4. En principe le programme entier sera sujet d'évaluation. Cependant, en raison de la large assistance de l'ONUDI (comme reflété dans le nombre des composantes du programme) et des différentes étapes de l'exécution, l'intensité ou la profondeur de l'analyse des activités pourrait être différente selon les composantes.

Evaluation du Programme en général

L'évaluation en général du programme intégré (P.I.) abordera les questions suivantes:

1. Pertinence, Propriété et Participation

Dans quelle mesure :

- le P.I. a été conjointement identifié et formulé avec les autorités centrales du pays, aussi bien qu'avec la participation des contre-parties du programme et des bénéficiaires cible ?
- Un procédé participatif d'identification du programme était *instrumentale* en choisissant les domaines problématiques, comme le choix des contre-parties nécessitant l'appui technique de coopération ?
- Les représentants d'industrie, le cas échéant, ont été activement impliqués dans la formulation du programme ?
- Le P.I. a-t-il un objectif bien focalisé ?
- Les objectifs de développement du Programme contribueront-ils aux objectifs établis par le pays, dont l'accomplissement peut être déterminé par des indicateurs vérifiables ?
- L'autorité nationale centrale a-t-il été en position de mener efficacement la coordination des participants au programme pendant la préparation, l'exécution et le monitoring du programme ?
- Les objectifs du P.I. sont-ils encore valides ?
- Le programme soutient-il la stratégie industrielle du pays ?

2. La gestion du programme

La mission évaluera :

- L'efficacité et l'efficience de la coordination de l'Autorité nationale du programme.
- L'efficacité et l'efficience de la gestion du Siège de l'ONUDI et la coordination et monitoring de ses services.
- Les facteurs externes (règles et règlements, procédures, mécanismes administratifs, etc.) qui ont favorisé ou ont empêché l'exercice des responsabilités de gestion.
- Comment les capitaux d'amorçage de l'ONUDI ont-ils été affectés et contrôlés? Dans quelle mesure ont été impliquées les équipes des composantes du P.I. et les parties prenantes dans l'exécution des activités du programme ?

3. La mobilisation des fonds

- Le rôle et les capacités de la gestion nationale et la volonté des contre-parties de contribuer à l'exécution du P.I. et de prendre une partie active dans la mobilisation de fonds.
 - Les problèmes éventuels rencontrés pour adapter les objectifs du programme avec les priorités du donateur.
 - L'adéquation et l'efficacité des efforts de mobilisation de fonds.
-
- Quelles sont les leçons tirées de la mobilisation des fonds ?
 - Le rôle joué par le gouvernement pour contribuer à la mobilisation des ressources nécessaires à l'exécution du P.I.

4. Intégration et coordination des composantes.

Dans quelle mesure :

- Le P.I. adresse le développement soutenable et les buts des trois E (économie, Environnement et Emploi, avec attention au genre) et aussi bien les objectifs de l'UNDAF et du document de la Banque Mondiale sur la stratégie pour la réduction de la pauvreté ?
- La conception et l'exécution du programme ont favorisé la coordination et la synergie des composantes ?
- Entre quelles composantes y a-t-il eu coordination des activités et effets de synergie ?
- Le P.I. favorise l'amélioration des arrangements nationaux inter-institutionnels de coopération, y compris la coopération entre le secteur public et privé ?
- L'approche du P.I. est capable de favoriser la coordination avec d'autres programmes de coopération de développement (bilatéraux et multilatéraux) ?

5. Les effets de synergie dérivés de l'intégration et la coordination

- Les avantages réalisés par la coordination au niveau des composantes (projets) et avec d'autres programmes dans le pays. (Comme la réduction des coûts en mettant en application les services de l'ONUDI, l'efficacité accrue résultant du fait de fournir différents services au même groupe cible; l'efficacité accrue résultant des interventions visant à renforcer des synergies dans le système; l'efficacité améliorée due aux services fournis simultanément au niveau des politiques, du soutien des institutions et des entreprises).
- L'impact obtenu à travers l'appui de l'ONUDI sous forme du P.I. peut-il être identifié ? (Par exemple, la grande taille et/ou la portée du P.I. est un facteur positif en augmentant le volume du programme pour obtenir des décisions politiques du gouvernement ?)
- Eventuellement, préciser si la réalisation du programme et de ses résultats a pu favoriser le dialogue et la coopération entre les ministères, les institutions industrielles d'appui et les parties prenantes du secteur public et privé du pays.
- Dans quelle mesure les équipes du P.I. et les contre-parties ont-elles participé dans la mobilisation des fonds attribués par l'ONUDI ?

6. Impact au niveau large du programme (contribution aux objectifs industriels du pays)

La mission analysera :

- Les résultats réalisés jusqu'ici s'ils reflètent le progrès perceptible dans les secteurs économiques, environnementaux et sociaux.
- si le P.I. est susceptible de contribuer de manière significative à l'accomplissement des quelques-uns des objectifs de développement de millénium (réduction de la pauvreté, promotion de l'égalité entre les genres, l'environnement soutenable, développement d'un partenariat industriel)
- Si les indicateurs développés ont facilité l'évaluation du progrès vers les objectifs de développement nationaux et internationaux.

B. Évaluation des composantes

L'évaluation détaillée de chacune des composantes abordera les questions suivantes:

- Propriété et pertinence:

Dans quelle mesure:

- La composante a été formulée avec la pleine et active participation des parties prenantes et/ou des bénéficiaires nationaux, en particulier les participants industriels.
- Les parties prenantes ont été convenablement impliquées et ont participé à l'identification de leurs problématiques critiques et au développement des stratégies techniques de coopération et à l'exécution du projet.
- Une liaison a été établie entre l'objectif de la composante (objectif immédiat) et l'objectif du programme (objectif de développement).
- Les produits comme formulés dans le document du P.I. sont encore nécessaires et suffisants pour atteindre les objectifs des composantes. Quels produits devraient-ils être modifiés ou éliminés?
- La coordination envisagée avec d'autres composantes du P.I. ou avec les autres programmes de coopération de développement dans le pays a-t-elle été réalisée? Quels sont ses avantages ?

- 2. Efficacité de l'exécution:

dans quelle mesure:

- Les intrants de l'ONUDI et du Gouvernement/Parties-Prenantes ont été fournis comme prévu et étaient proportionnés pour répondre aux exigences.
- La qualité des services de l'ONUDI (expertise, formation, équipement, méthodologies, etc..) étaient comme prévu et ont répondu aux attentes.
- les services de l'ONUDI ont été menés, comme prévu, à la réalisation des produits.
- Comment ont-ils été employés par les bénéficiaires ?

- Efficacité de la composante (projet)

- Pertinence des produits réalisés.
- Les résultats qui ont été réalisés par l'utilisation des ressources.

- 4. Impact

- Quels changements (économique et social) au niveau des bénéficiaires (industrie) se sont-ils produits ou sont-ils susceptibles de se produire?

C. Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation se composera de membres suivants:

- Deux représentants de l'ONUDI, dont un fonctionnaire des Services de l'Evaluation, avec expérience de méthodologie d'évaluation, du programme intégré, de politiques et de procédures de l'ONUDI.
- Un représentant du Gouvernement avec expérience du cadre institutionnel de l'industrie du pays et des activités de l'ONUDI.

Les membres de l'équipe d'évaluation ne devraient pas avoir été directement impliqués dans la conception et/ou l'exécution du programme/projets.

Tous les membres de l'équipe d'évaluation seront recrutés par l'ONUDI.

Le bureau local du P.I. fournira l'appui administratif et technique à l'équipe d'évaluation.

Il sera donné un compte rendu des conclusions et recommandations aux représentants des ambassades des donateurs et, en même temps, les donateurs seront invités à participer, en qualité d'observateurs, aux travaux de la mission.

Bien que les membres de l'équipe d'évaluation doivent être libres de discuter tous les sujets avec les autorités concernées concernant leur tâche, ils ne sont pas autorisés à prendre d'engagement au nom de l'ONUDI ou du donateur.

D. Plan de travail

L'évaluation en profondeur sera précédée par une auto-évaluation au cours de laquelle les rapports d'auto évaluation (SER) sur chaque composante (projet) seront préparés par les membres de l'équipe du P.I. et mis à la disposition de l'équipe d'évaluation.

Le travail de l'équipe d'évaluation comprendra les étapes suivantes:

- étudier la documentation
- entrevues avec les membres de l'équipe
- Entrevues avec le responsable du pays dans le Bureau Régional au Siège.
- Réunions au Siège avant la mission d'évaluation pour convenir sur les questions clés à adresser au niveau du terrain.
- Réunion sur le terrain avec le coordonnateur du programme et les participants au programme pour fournir le briefing au sujet de l'évaluation et les questions clés à adresser.
- Réunions de l'équipe d'évaluation avec les représentants du Gouvernement, les parties prenantes du programme, y compris les représentants du PNUD et du donateur.
- Visites sur le terrain des bénéficiaires, des parties prenantes et des donateurs.
- Présentation des résultats préliminaires au niveau des composantes du programme.
- Réunion de restitution sur le terrain avec toutes les parties prenantes.
- Réunions au Siège avec les membres de l'équipe pour présenter les résultats préliminaires.
- Rédaction et finalisation du rapport.

Le rapport final sera soumis sur disquette (en Word) aux services d'évaluation de l'ONUDI, qui prendra soin de la distribution du rapport d'évaluation.

Etant donné que le rapport est le produit d'une équipe indépendante, agissant dans ses capacités professionnelles personnelles, il appartient à cette équipe de se servir des commentaires faits par les parties concernées et de les refléter dans le rapport final. Cependant, l'équipe d'évaluation est responsable de refléter toutes les corrections effectives portées à sa connaissance avant l'achèvement du rapport.

Le commencement de la mission sur le terrain et des dates pour la présentation des résultats à l'ONUDI ainsi que la date-limite pour l'accomplissement du rapport final, seront déterminés en accord avec la gestion du programme.

La gestion du programme, en consultation avec l'équipe d'évaluation, proposera un plan détaillé pour les visites et les rencontres sur le terrain.

Liste des personnes rencontrées ou contactées téléphoniquement

Ouagadougou (23 juin – 7 juillet 2003)

Pays Donateurs du Programme :

Autriche : M. Hannes Hauser, Chef du Bureau de Coordination de l'Ambassade d'Autriche,
Coopération Autrichienne pour le Développement au Burkina
M. Yves Delisle, Chargé du développement rural.

Belgique : M. Paul Jansen, Ambassadeur de Belgique
M. Samba Biba, Adjoint au Conseiller- Attaché de la Coopération
Internationale

Danemark: M. Peter Eilschow Olesen, Premier Secrétaire de l'Ambassade
M. Erwin Van den Eede, conseiller de coopération
M.me Fatoumata Ide, Coordinatrice secteur privé

Autres Organismes internationaux et Ministères

PNUD

M.me Anna Coulibaly, Représentant Résident Adjoint

M.me Jeanne-Marie Sedegho, point focal ONUDI

UNION EUROPEENNE – Délégation de la Commission Européenne au Burkina Faso
M.me Françoise Le Losq, chargée de programmes, secteur privé.

Coopération Italienne, Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest
M. Domenico Bruzzone, Directeur du Bureau Régional

Programme pour la Mise en place d'un système d'Accréditation, de Normalisation et de Promotion
de la Qualité au sein de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine)

Cellule technique de coordination

M. Beer Budoo, Conseiller Technique Principal

M. Aka Jean-Joseph Kouassi, Expert en normalisation

M. Bernard Bau, Expert technique du Programme. Ancien expert associé du Programme Intégré,
attaché au volet qualité

Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat
M. Jean Claude Bicaba, Secrétaire Général du Ministère

Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme de l'Etat du Burkina Faso
M. Jean-Marie Boro, Directeur des Reformes Sectorielles

Personnel du programme, contreparties nationales et bénéficiaires:

M.me Safyatou BA, Coordinatrice Nationale du Programme

M. Adama Amba Traore, Directeur Général, Direction Générale du Développement Industriel,
Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat

ONAC (Office National du Commerce Extérieur)

M.Sékou BA, Directeur Général

M.me Adélaïde Belemsigri, Directrice de la Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité (FASONORM)

M.me Adama Zagré, Chef Service Documentation et Contrôle Chimique

Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat DGDI

M.Drissa Sawadogo, Chef du Service Assistance et Suivi des Entreprises

M. Mathias Somé, Chef du Service Promotion Industrielle et Promotion des Investissements et Coopération

M.Ali Séye, expert national PME, Direction Nationale Propriété Industrielle

Entrepreneurs Burkinabés qui ont participé au Forum, Juin 2001

M. Yamba Abdoulaye Ouedraogo, Président-directeur Général, Société i.e.b. sa Insecticides et esthétique du Burkina sa. La croix du sud

M. Hassan Kikieta, Directeur Général SO.BU.CO. International

M. Issouf Kabore, Directeur P.L.A.G.R.A.F (Pierre Latérite Granite du Faso Sarl)

Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso

M. El Hadj Hamadé Ouedraogo, Directeur Général

EIDev (Appui à l'environnement institutionnel et au développement du secteur privé) Coopération française

M. Thierry Ferré, Conseiller technique agroalimentaire

UNIPLEX

M. Alain Traore , ingénieur agroalimentaire , expert national composante 1, Responsable du programme auprès l 'Université.

M. Dieudonné Toé, électricien

Secteur Textile

M. Philippe M. Nikiema, Directeur Bureau des Artisans de Ouagadougou

Teinturerie « Couleurs du Sahel »

M. Ben Zakaria Ouedraogo, propriétaire de l'atelier

Association des Tisseuses

M.me Felicite Kabore , Vice-présidente

M.me Françoise Remen, Trésorier

M. Desiré Maurice Ouedraogo, expert national secteur textile teinturerie

M. Patrice Ouedraogo, expert national secteur textile tissage

Secteur agroalimentaire

M.me Fatimata Segda, ing. Agroalimentaire, expert national, consultant privé.

M. Brehima Diawara, chef Département Technologie Alimentaire (DTA), Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique, Ministère de la Recherche Scientifique, expert national BPF et Haccp microbiologiste

M. Leguet Ganou, expert national BPF biochimiste secteur alimentaire (a accompagné la mission dans les visites a Bobo Dioulasso)

FROMAC (Fromagerie de la Capitale)

M.me Regina Edith K. Ouedraogo, directrice et propriétaire

UCOBAM (Union des Coopératives Agricoles et Maraîchères du Burkina)

M. Rodolph Dgiguimé , Responsable Commerciale et Qualité

M. Robert Zounglerala, Responsable Conditionnement et Magasins

SODEPAL (Société d'Exploitation des Produits Alimentaires)

M.me Simone Zoundi, Président Directeur Général

M. Salifou Coulibaly, Responsable Qualité

CTRAPA (Centrale de Transformation des Produits Agricoles)

M. Samssonna Biego, Directeur Général et Propriétaire

M. Ousmane Sawadogo, responsable qualité

CEAS-BF (Centre Ecologique Albert Schweitzer) non-profit Swiss NGO

Recherche, Conception et Transfert de Techniques Appropriées pour le développement durable

M. Michael B. Yanogo, Directeur du Centre

M. Kouduahou Fogué, Responsable volet séchage au centre et expert national du Programme

M. Tapsoba Yacouba, assistant recherche et innovation auprès du Centre

Secteur Cuir

Tannerie TAN ALIZ

M.me Salah Campaoré, Directrice collecte et commercialisation

M. P. Barnabé Sam, Directeur de Production

Coopérative Touareg (120 familles) Village Artisanal

M. Abdellah Cissé,

M. Ibrahim Agmassa

M. Al Moustafa Kassoum

Maroquinerie, Coopérative Atelier Village Artisanal

M. Jeremie Ouedraogo

M. Abdullay Ouedraogo

M. Desiré Kambou

M. Ouattara Bakary

Transformation des Cornes

M. Jean-Clément Dindane, locataire atelier Village Artisanal

M. Frank Dah, formé en France/Thiers 3 semaines en décembre 1999

OUAHIGOUYA (180 km de Ouagadougou) (27 juin 2003)

Unité Pilote Sechage Cooperative Basnenre

M.me Assetou Sodr , Responsable groupement fruits et légumes
M.me Maiga Aoua, Adjointe, responsable qualité
M.me Fati Ouedraogo, chargée séchoir ONUDI

KOUDOUGOU (110 km de Ouagadougou) (28 juin 2003)

Unité de tissage Sonkieta (groupement des 9 femmes)
M. Y. Alexis Gandema, ing. Textile, assistant technique et formateur en tissage
M.me Kadeiatou Tiahoun, responsable unité
M.me Susanne Ouedraogo, responsable production
M.me Marie Yameogo, responsable préparation fil pour le tissage

Unité de teinture Sonkieta (groupement des 11 femmes)
M.me Juliette Ilboudo, responsable unité

Atelier de teinture ‘Garga’
M.me Noemie Bireba, entrepreneur privé et propriétaire

BOBO DIOULASSO (30 juin – 1 juillet 2003)

Laboratoire de Microbiologie Alimentaire du DTA
M.me Christine Kere, ingénieur de recherche

SOPRADEX (Société de Produits Agricoles d’Exportation)
M. Alain Bostal, Directeur d’Exploitation

Unité de Tissage de Bobo (Textile)
M. Paulin D. Habou, assistant formateur
M. Minodifini The, tisseur
M.me Sylvie Zoungrana, tisseuse
M. Idriss Bihoun, tisseur indépendant
M.me Marie Koala, tisseuse
M. Maturin Keita, tisseur
M.me Bintou, Yameogo, tisseuse
M.me Barkissa Ilboudo, tisseuse
M. Boureima Diarra, tisseur

SN CITEC (Société Nouvelle Huilerie et Savonnerie Citec)
M. Remy Wernert, Directeur d’Exploitation
M. Armand Zongo, Chef service laboratoire et contrôle

E.T.A.B.F. (Etablissement de Transformation Agroalimentaire du Burkina Faso)
M. Sory Sanogo, conseiller technique et propriétaire

FASOKOSSAM (Production Laitière) Société d’Etat
M. Joachim Ouibga, Directeur Unité
M. Dieudonné Bere, Responsable qualité

ABELMA (Séchage mangue)
M.me Cécile Ouattara, propriétaire et responsable
M. Alain Sanou, Responsable séchoirs

COTRAPAL (Cooperative des Groupements de Séchage de Mangues et Légumes)
Groupement Zodia (70 femmes)
Groupement Badema (35 femmes)
Groupement Sababognouma (38 femmes)
M.me Abibata Campaore, responsable unité
M.me Ami Pare, Trésorier

PARIS / France (8-11 juillet 2003)

PREPAC (Machines et matériaux de conditionnement pour produits liquides pour l'industrie alimentaire)

M.Laurent Vizzavona, directeur zone export Afrique de l'Ouest et du Centre

AUTOBAR Flexible Packaging

M. Moret-Bainy, participant au Forum en 2001 (Rendez-vous téléphonique)

CYBERSHOP (Rouen) (Rendez-vous téléphonique)

M. Pascal Gendrot, participant au Forum,

CIAN (Conseil des Investisseurs Français en Afrique)

M. Jean-Louis Castelnau, Président Délégué, Conseiller du commerce Extérieur de la France

M. Yves Delafon, consultant international, Directeur Général de Banque et participant au Forum en 2001 (Rendez-vous téléphonique)

Maison de l'Afrique

M.me Sylvie du Chaxel, Directeur (participant au Forum en 2001)

Ambassade du Burkina Faso en France

M. Lambert Ouedraogo, Conseiller Economique

M. Gérard Simon, Ministre Plénipotentiaire des Affaires Etrangères e.r.

Ancien Ambassadeur de France au Burkina Faso et participant au Forum en 2001

AFRIQUE INITIATIVES

M. François Jay, Directeur Général, participant au Forum

M. Pierre Carpentier Adjoint du Directeur Général, participant au Forum

IPAD (Institut pour la Promotion des Activités de Développement) Service de la Chambre de Commerce et Industrie de Rouen

M. Thierry Péleau, participant au Forum en 2001, (rendez-vous téléphonique)

PROGRAMME

DE LA MISSION D'ÉVALUATION DU PROGRAMME INTEGRE ONUDI

*23 juin au 11 juillet 2003***OUAGADOUGOU****Lundi 23 juin 2003**

- 8h30** : Rencontre avec le Directeur général du développement industriel
Séance de travail avec la coordination du Programme
Séance de travail équipe d'évaluation pour affiner le programme de travail
- 11h30** : Réunion avec les Bailleurs de fonds (Danemark, Belgique, Autriche)
- 15h** : Séance de travail Office National du Commerce - ONAC (Contrepartie nationale de la composante 3)
- 17h30** : Séance de travail – Coordination nationale du Programme (CNP)

Mardi 24 juin 2003

- 8h** : Séance de travail– DGDI (Composante 4 - Investissements)
- 10h** : Visite unité d'extrusion UNIPEX (composante 1-agroalimentaire)
- 11h30** : Visite atelier pilote de teinture
- 15h** : Séance de travail département de technologie alimentaire- DTA (Volet BPH/HACCP)
- 17h30** : Séance de travail –Experts nationaux textile - CNP

Mercredi 25 juin 2003

- 9h-18h** : Visite entreprises pilotes (composante qualité) de Ouagadougou
FROMAC (Laiterie) : 9h
UCOBAM (Fruits et légumes) : 10h30
SODEPAL (Céréales) : 15h
CTRAPA (Céréales) : 16h30
- 18h** : Séance de travail – CNP

Jeudi 26 juin 2003

- 9h** : Séance de travail avec le Centre Ecologique Albert Schweitzer (volet séchage)
- 11h** : Visite TAN ALIZ (unité de récupération du Chrome, documentation unité de traitement d'effluents, pyrogravure)
- 13h** : Déjeuner / Séance de travail – Coopération autrichienne/Bureau des artisans (GTZ)
- 15h30** : Visite unités (maroquinerie, cornes, textile) / Village artisanal de Ouagadougou
- 17h30** : Séance de travail – DGDI (Composante 2 - PME)
- 20h30** : Séance de travail – Mr BAU, Expert associé projet régional qualité (composantes 1-3)

OUAHIGOUYA**Vendredi 27 juin 2003**

- 8h** : Visite de la 1^{ère} unité pilote de séchage à Ouahigouya (à 180km de Ouagadougou)
- 16h** : Séance de travail –Expert national PME
- 17h** : Séance de travail – CNP

KOUDOUGOU

Samedi 28 juin 2003

8h : Départ pour Koudougou (100km) Visite de la coopérative de tissage et de teinture

OUAGADOUGOU

Dimanche 29 juin 2003

Séance de travail de l'équipe d'évaluation

BOBO DIOULASSO

Lundi 30 juin 2003

7h : Départ pour Bobo (360km)

15h : Visite du laboratoire de Microbiologie

16h30 : Visite de la coopérative de tissage

Mardi 1^{er} juillet 2003

9h –18h : Visite entreprises pilotes (Qualité et séchage)

Qualité

SN-CITEC (Huilerie) : 9h

ETA-BF (Huilerie) : 10h

FASOKOSSAM (laiterie) : 11h

Séchage

ABELMA : 15h

COTRAPAL : 16h

OUAGADOUGOU

Mercredi 2 Juillet 2003

7h : Retour à Ouagadougou

16h : Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat (CCIA-BF)

17h : Coopération française – Projet EIDéiv

18h : Séance de travail CNP

Jeudi 3 juillet 2003

9h : Ministère de la Fonction Publique

11h : Union Européenne

13h : Déjeuner / Séance de travail –Ambassade de Belgique

15h : Ambassade du Danemark

16h30 : Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA)

18h : Séance de travail – CNP et experts textiles

Vendredi 4 juillet 2003

9h : Coopération autrichienne

10h : Coordination nationale – Rencontre de participants au Forum des investissements

12h : PNUD

15h : Séance de travail - CNP

Samedi 5 et dimanche 6 juillet 2003

Préparation des conclusions et recommandations par l'équipe d'évaluation

Lundi 7 juillet 2003

11h : Présentation des conclusions par l'équipe d'évaluation aux autorités de tutelle et autres (Baillleurs de fonds notamment)

NB :

- *Séance de travail tous les jours avec la coordination nationale après les rendez-vous.*
- *Tous les départs groupés se feront au niveau de la Direction Générale du Développement Industriel(DGDI) sise au 1363, Avenue KWAME N'KRUMAH.*

PARIS / France

Mardi 8 juillet 2003

10h30 : M.G. Gaveau, Directeur Bureau ITPO /ONUDI en France

14h30 : M. L. Vizzavona, PREPAC (Emballage Alimentaire)

16h : M. Moret-Bainy, Autobar

17h : M. P. Gendrot, Cybershop

Mercredi 9 juillet 2003

10h : M. Gaveau

10h30 : M. Y. Delafon, Directeur Banque et participant Forum

14h30 : M. J.L. Castelnau, CIAN

Jeudi 10 juillet 2003

10h : Mme S. du Chaxel, Maison de l'Afrique

14h30 : M. L. Ouedraogo, Conseiller Ambassade de Burkina Faso en France

17h00 : M. G. Simon, ancien ambassadeur de France au Burkina et participant au Forum

Vendredi 11 juillet 2003

9h30 : M. F. Jay et M. P. Carpentier, Afrique Initiatives

12h : M. Gaveau

ANNEXE IV

Rapport d'évaluation: Suivi des principales recommandations

Programme Intégré.: **BURKINA FASO**

Titre:

Amélioration de la Compétitivité des Industries Agroalimentaires en vue de la création d'emplois au Burkina Faso

Team Leader:

M. A. Ben Brahim

Date du rapport:

Septembre 2003

No	Recommandation	Chapitre dans le rapport	Responsabilité pour l'implémentation	Date limite	Réponse des responsables des activités	Action prise
1.	Le Programme Intégré a été un bon programme pour le développement du pays et la mission recommandée de le continuer. Le Programme a contribué à la création de richesse et a aidé à la lutte contre la pauvreté. La mission d'évaluation recommandée que le secteur privé puisse prendre directement la relève de certaines activités, comme moteur économique du développement.	Tout le rapport	Direction du P.I.	Fin 2004		
2.	Prévoir dans le budget du Programme une secrétaire pour la gestion courante de la coordination du programme. Actuellement la Coordinatrice du programme n'est assistée que par le chauffeur.	Chap. 1 et 4	"	Dès que possible		
3.	La mission a été informée, par la Coopération Autrichienne, de l'existence d'une structure appelée "Concertation des Institutions d'Appui aux Artisans et aux PME". Elle comprend 21 structures d'appui aux artisans et a pour objet le partage d'expérience entre ses membres, qui relèvent de la coopération bilatérale et multilatérale, et d'optimiser les interventions de manière complémentaire. L'adhésion représente un coût de 1000 Euro environ. L'adhésion à cette Concertation est vivement recommandée.	Chap. 1 et 7	"	"		
4.	La description de poste de l'expert national pour le textile/tissage stipule qu'il est le coordinateur national du projet. Etant donné que le Programme a déjà une Directrice nationale qui est responsable aussi de la gestion financière et	Chap. 4 et 5	"	immédiatement		

5.	<p>administrative depuis le début des activités, il est recommandé de redéfinir le titre, les qualifications et attributions des coordonnateurs (confusion entre coordinateur national et coordinateur textile pour la gestion des liquidités).</p> <p>Dans le cadre d'un budget insuffisant, privilégier l'envoi des équipements et du matériel en substitution de l'expertise internationale, parfois trop utilisée dans le cadre des activités prévues. Surtout à ce stade du projet, quand une bonne partie des experts nationaux a été formée.</p>	"	"	"	
6.	<p>La présentation des résultats dans le rapport d'auto évaluation de la sous composante textile du projet complémentaire 189, établie par son responsable au Siège, est différente de celle du Document du projet complémentaire 189. La mission recommande une harmonisation des activités dans les deux documents.</p>	"	"	<i>Dès que possible</i>	
7.	<p>Il a été reporté à la mission d'évaluation que les fournitures d'équipements et le matériel de contrôle sont arrivés en retard et que les bénéficiaires (surtout dans le volet qualité) ne les ont pas utilisés. La mission comprend que parfois cette situation a été provoquée par des facteurs indépendants du contrôle des responsables, toutefois la mission recommande un contrôle plus efficace de la part des responsables de la composante au Siège, sans déléguer tout le contrôle de l'équipement aux experts nationaux.</p>	"	"	"	
8.	<p>La mission d'évaluation, suite aux remarques faites par les bénéficiaires du programme, recommande de veiller à une bonne maîtrise de la langue de travail des responsables en charge des composantes au Siège de l'ONUDI, ce qui permettrait de limiter le recours à l'expertise internationale.</p>	"	"	<i>immédiatement</i>	
9.	<p>La mission recommande, suite aussi à la requête des quelques bailleurs des fonds, d'établir deux fois par an une table ronde pour avoir un échange d'expériences et de points de vue entre les donateurs et autres organismes internationaux de coopération, étant donné qu'ils opèrent sans intégration et dans des zones géographiques différentes du pays.</p>	"	"	<i>Fin 2003</i>	
10.	<p>Il est recommandé que chaque responsable de la composante</p>	"	"	"	

11.	<p>présente régulièrement ses rapports au "team leader".</p> <p>Un bref formulaire d'appréciation sur le travail des responsables des composantes, remplis une fois par an par le "team leader" et la coordinatrice nationale du Programme, est recommandé.</p>	"	"	Début 2004		
12.	<p>La mission a constaté que des fonds encaissés pour le secteur textile se trouvaient dispersés sur des comptes ouverts par les experts nationaux. Elle recommande d'établir un livre de caisse et d'ouvrir un compte bancaire au nom du projet.</p>	"	"	immédiatement		
13.	<p>Une fois par an la direction du Programme au Siège devrait organiser un audit financier du Programme Intégré.</p>	"	"	Début 2004		
14.	<p>Il est recommandé d'établir une forme d'accréditation à tous les artisans (tisseurs, teinturiers, artisans os et corne, cuir) avant de les considérer comme des formateurs</p>	"	"	immédiatement		
15.	<p>La mission recommande d'envisager la possibilité d'avoir les cours de formation dans les secteurs agroalimentaire et textile dans les langues nationales principales du pays, car le 70 % des travailleurs sont analphabètes.</p>	"	"	Dès que possible		
16.	<p>Il faudra éviter la confusion entre le bénéficiaire final du résultat (le Ministère concerné comme contrepartie nationale) et la partie prestataire de l'expertise (dans certains cas un fonctionnaire du Ministère ou de l'institution bénéficiaire de l'assistance). La mission d'évaluation a remarqué cette coïncidence dans plusieurs cas. Dans le cadre d'une bonne et efficace assistance technique il faut éviter que la contrepartie nationale destinataire de l'expertise soit en même temps le fournisseur de l'expertise à travers un expert national appartenant à ces cadres.</p>	Chap. 1, 6 et 7	"	immédiatement		
17.	<p>D'un point de vue strictement réglementaire, il convient de vérifier la régularité, au regard des règles de détachement des fonctionnaires du Burkina, des contrats signés entre l'ONUDI et les agents de l'état afin d'éviter le cumul des fonctions. Au cours d'une rencontre au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, il a été porté à l'attention de la mission que tout agent de l'Etat recruté par un projet doit prendre une</p>	"	"	"		

18.	disponibilité couvrant la période de son contrat. Toutefois, dans le cadre de la valorisation de l'expertise nationale, une exception pour une courte durée peut être accordée.	Chap. 4 et 5	"	"	
19.	Vérifier la présence pour chaque entreprise sélectionnée de l'existence des moyens d'absorption des nouvelles procédures Qualité (niveau de compréhension, moyens financiers).	"	"	"	
20.	Mettre en place un système de motivation visant à limiter la mobilité du personnel formé et qualifié, en effet l'instabilité du personnel formé rend difficile la fixation des acquis de la formation dans les procédures Qualité dans une entreprise. Le choix d'entreprises à activités saisonnières amplifie la problématique.	Chap. 1, 4 et 5	"	"	
21.	S'adresser à la société La Croix pour voir si le problème technique, concernant la mise en état de marche de l'extrudeuse, peut être enfin résolu. Un plan d'action clair et précis, avec garantie des résultats, doit être établi avant tout engagement financier.	Chap. 4 et 5	"	"	
22.	Il est recommandé que le contrat pour les activités de formation entre le CEAS et IONUDI soit direct et pas à travers l'expert national désigné par le CEAS.	"	"	"	
23.	Veiller à ce que les entreprises bénéficiaires aient la motivation, la capacité humaine et financière d'absorber ce type d'assistance.	"	"	"	
24.	Mieux définir, cibler et quantifier les résultats.	"	"	"	
25.	Intégrer la démarche commerciale aux activités et prévoir des formations à la gestion pour les responsables d'unités et plus particulièrement pour les unités de tissage.	"	"	"	
	Revoir les intervenants aux procédures de l'inspection alimentaire au Burkina. Pour le moment dans le pays il y a beaucoup d'organismes et ministères qui s'occupent d'inspections alimentaires. Une harmonisation au niveau burkinabé est recommandée, utilisant, si possible, le Programme Qualité de l'UEMOA, qui est en train de créer une infrastructure à travers l'accréditation régionale des	"	"	"	Direction du P.I. et DGDI

26.	laboratoires. Coordonner avec la cellule Qualité du programme de l'UEMOA la mise en place des procédures de certification des produits amenés à être exportés afin de répondre aux besoins des opérateurs économiques.	"	"	"		
27.	Eviter de choisir entreprises saisonnières pour l'application des méthodes qui doivent être pérennisées.	"	Direction du P.I.	dès que possible		
28.	Organiser aussi de cours de formation en qualité aussi dans la zone de Bobo Dioulasso et pas seulement à Ouagadougou.	"	"	"		
29.	Changer la dénomination de «Forum des Investisseurs" cette dénomination a un caractère trop financier et dissuasif. Il serait préférable d'appeler ce genre des manifestations «rencontres d'affaires entre partenaires» et les organiser sur des bases sectorielle/s/thématiques, avec des dossiers bien préparés et bancables.	Chap. 4, 5, 6, et 7	Direction du P.I., Division Promotion Investissements au Siège et IPTO/Paris	"		
30.	Prévoir une participation financière du pays organisateur, surtout pour le suivi des résultats du Forum, afin de plus l'impliquer au processus.	"	"	"		
31.	Pour ce qui concerne la promotion du Partenariat Industriel il est recommandé de mettre en place un système simple de collecte, de traitement et de mise à jour des informations susceptibles d'intéresser les opérateurs,	"	DGDI	immédiatement		
32.	de suivre la situation des contacts établis,	Chap. 4 et 5	Direction du P.I.	"		
33.	de recenser tous les organismes ayant à faire avec la promotion des investissements afin de les regrouper dans une seule et unique institution	"	et DGDI	"		
34.	la cellule de promotion devrait établir un registre, indiquant les filières prioritaires avec les noms des entreprises intéressées, pour les visiteurs qui sont des investisseurs potentiels. Ce registre donnera la possibilité de ressortir, si nécessaire, les contacts par domaine.	"	"	"		