

Evaluation indépendante
BURKINA FASO

Appui à l'initiative privée et
renforcement des capacités des
entreprises agro-industrielles



ONU DI GROUPE D'ÉVALUATION

Evaluation indépendante
BURKINA FASO

Appui à l'initiative privée et
renforcement des capacités des
entreprises agro-industrielles



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2009

Distr. GENERAL
OSL/EVA/R.2

16 March 2009

Original: Français

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 (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé 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 le Gouvernement du Burkina Faso ou l'ONUDI.

Table des matières

Remerciements	v
Acronymes et abréviations	vi
Glossaire des termes techniques d'évaluation	ix
Résumé	x
Executive Summary	xiii
I. Introduction	1
A. Objectif de l'évaluation	1
B. Méthodologie	2
C. Structure du rapport	3
II. Contexte	5
A. Situation du pays	5
B. Structures et programmes d'appui au secteur privé	8
C. Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF)	9
III. Préparation, Financement et Pilotage	11
A. Historique - les étapes principales	11
B. Structure du programme	12
C. Budget du programme et fonds mobilisés	17
D. Modalités de pilotage et de gestion journalière	22
E. Etapes marquantes dans la mise en œuvre du PI2	23
IV. Evaluation de la Mise en Œuvre et des Résultats	24
A. Sous-composantes/filières	
A.1 Lait	24
A.2 Fruits et légumes	31
A.3 Karité	41
A.4 Qualité et sécurité des produits alimentaires	46
A.5 Textile/PME	50
B. Autres activités financées	60
C. Liens avec programmes/projets (sous-)régionaux	64
D. Requêtes en instance	68
E. Appréciation du programme dans son ensemble	69
V. Recommandations	74
VI. Enseignements pour l'ONUDI	82

Annexes

Annexe A: Termes de référence de la mission d'évaluation	83
Annexe B: Liste des personnes/organisations rencontrées	89
Annexe C: Guide d'entretien	94
Annexe D: Liste des documents utilisés	97
Annexe E: Contexte - informations complémentaires	103

Remerciements

La mission d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs, notamment :

- les responsables au niveau du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat (contrepartie principale du deuxième Programme Intégré/PI2) et au niveau des autres Ministères concernés par le programme ;
- les représentants des différentes structures d'appui et des programmes/projets partenaires associés à la mise en œuvre du PI2 ;
- le Chef des Opérations de l'ONUDI au Burkina Faso ;
- les experts nationaux des différents projets réalisés dans le cadre du PI2 ;
- l'équipe du Bureau de Coordination de la Coopération pour le Développement d'Autriche (le bailleur de fonds du projet « textile » mise en œuvre dans le cadre du PI1 et PI2) ;
- les chefs d'entreprises et les groupements d'affaires rencontrés, représentant un échantillon d'opérateurs privés bénéficiaires du programme ;
- les responsables au siège de l'ONUDI chargés du pilotage et de la mise en œuvre des projets financés dans le cadre du PI2.

La mission d'évaluation souhaite que ses recommandations et les enseignements qu'elle tire du PI2 et de sa mise en œuvre

- soient utiles pour achever les activités en cours du programme actuel dans le but d'atteindre les objectifs visés;
- contribuent à la réflexion sur la formulation d'un nouveau cadre de coopération entre le Burkina Faso et l'ONUDI ; et
- puissent profiter aux programmes et projets similaires/futurs, initiés par l'ONUDI.

Acronymes et abréviations

AFORMATEX	Association de Formateurs aux Métiers du Textile
AGOA	Africa Growth and Opportunity Act
APE	Accord(s) de Partenariat Economique
BA	Bureau des Artisans
BAME	Bureau d'Appui aux Micro Entreprises
BDS	Business Development Services
BKF	Burkina Faso
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAFP	Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle
CCIB	Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso
CDS	Cercle des Sécheurs
CEAS	Centre Ecologique Albert Schweitzer
CEBNF	Centres d'Education de Base Non Formels
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CFC	Fonds Commun pour les produits de base
CFDT	Compagnie Française pour le Développement des Fibres Textiles
CFFA	Centre de Formation Féminine et Artisanale
CGA	Centre de Gestion Agréé
CGP	Comité de Gestion et de Pilotage
CGU	Centre des Guichets Uniques
CNRST	Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique
COPACO	Compagnie Cotonnière
CPK	Centre Pilote du Karité
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DGDI	Direction Générale du Développement Industriel

DTA	Département de Technologie Alimentaire
DYFAB	Dynamisation des Filières Agro-alimentaires du Burkina
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle par Apprentissage
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FED	Fonds Européen de Développement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
Gvt	Gouvernement
GPI	Groupement Professionnel des Industriels du Burkina Faso
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
ICAC	International Cotton Advisory Committee
IDA	Association Internationale de Développement
IDH	Indice de Développement Humain
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
IRSAT	Institut de Recherche en Sciences Appliquées et technologiques
MCPEA	Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat
MEBF	Maison de l'Entreprise du Burkina Faso
MEM	Ministère de l'Energie et Mines
MISTOWA	Réseaux Régionaux de Systèmes d'Information des marchés et de commerce agricole en Afrique de l'Ouest
MRS	Management Response Sheet (Service Evaluation/ONUDI)
NAFFA	Groupement d'Intérêt Economique/Produits Agroalimentaires certifiés « bio »
OCDE/DCD-CAD	Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Direction de la Coopération pour le Développement (DCD-CAD)
ONAC	Office National du Commerce Extérieur
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PACDE	Programme d'Appui à la Compétitivité et au Développement des Entreprises
PACoTA	Projet d'Appui à la Commercialisation des produits du Textile Artisanal au Burkina
PAFASP	Programme d'Appui aux Filières Agro-Sylvo Pastorales
PAMER	Projet d'Appui aux Micro Entreprises Rurales
PANEA	Plan d'Action National sur l'Efficacité de l'aide au développement
PI	Programme Intégré
PI1	Programme Intégré – Phase 1
PI2	Programme Intégré – Phase 2
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprises
PMI	Petite et Moyenne Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
ProFiTA	Projet de Promotion de la Filière Textile Artisanale
PRCE	Programme de capacités des entreprises
SIAO	Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
SNU	Système des Nations Unies
SOFITEX	Société Burkinabé des Fibres Textiles
TL	Team Leader
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNDAF	Coordination des Activités du Système des Nations Unies
Monnaie	FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine \$ EU : Dollars des Etats-Unis € : Euros

Glossaire des termes techniques d'évaluation

Appropriation (<i>ownership</i>)	Mesure dans laquelle les parties prenantes ont été consultées, dès le début, sur les objectifs du projet et ont manifesté leur soutien durant toute la durée du projet ; intensité d'utilisation des résultats par le client/bénéficiaire.
Efficacité ; succès ; réussite (<i>effectiveness</i>)	Mesure dans laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.
Efficiace (<i>Efficiency</i>)	Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
Indicateur	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des changements liés à l'intervention, et d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.
Cadre logique (<i>Logical framework/Logframe</i>)	Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Terme connexe : gestion axée sur les résultats.
Réalisation ; effet direct (<i>outcome</i>)	Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes : résultat, extrant, produit, impacts, effet.
Produit (<i>output</i>)	Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.
Pertinence (<i>relevance</i>)	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.
Résultats	Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes : réalisation, effet direct, impacts.
Durabilité ; pérennité ; viabilité (<i>sustainability</i>)	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation grâce à laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Résumé

Cette évaluation concerne le deuxième Programme Intégré au Burkina Faso (PI2). L'évaluation a été conduite par Guy Serrière (consultant international), Joseph Toe (consultant national proposé par le gouvernement burkinabé), et Leny van Oyen (consultant international et chef d'équipe). La mission sur le terrain s'est déroulée du 19 au 30 mai 2008.

Le Programme Intégré

Le PI2 (programme successeur du PI1 évalué mi-2003) a été formulé durant 2004, avec un démarrage effectif en janvier 2005 et une durée estimée de 3 ans. Dans sa formulation, le PI2 comprend 4 composantes, avec un budget prévisionnel de \$ EU 4.019.000 :

- I. Appui aux filières agro-industrielles prioritaires (agro-alimentaire ; textile ; agroéquipements) ;
- II. Développement des petites et moyennes entreprises ;
- III. Mise a niveau pour la compétitivité industrielle ;
- IV. Partenariat industriel international.

Le financement et son utilisation

Malgré les efforts conjoints, entre le Gouvernement et l'ONUDI, de mobilisation de fonds, le taux de financement du programme est resté faible (20.6%), avec environ un tiers financé par l'Autriche (projet « textile » initié durant le PI1 et déjà évalué en 2006) et deux tiers financés par l'ONUDI (fonds d'amorçage). Le financement de l'ONUDI a été concentré sur l'appui aux filières agro-industrielles et les thèmes suivants : lait, fruits & légumes, karité, sécurité et qualité sanitaire. D'autres activités financées par l'ONUDI ont notamment concerné une étude diagnostique et la formulation d'un projet dans la filière viande ainsi qu'un appui ponctuel à l'organisation des Etats Généraux de l'Industrie.

Synthèse de l'appréciation

Dans la mesure où les efforts ont été ciblés sur des filières prioritaires du pays et ont concerné l'appui à la valorisation de la production locale, l'assistance a été globalement pertinente. A titre d'exemple, l'appui à la filière du lait local correspondait à un potentiel commercial renforcé en fin de programme par l'augmentation du prix de la poudre de lait importée. De même, dans les secteurs des fruits & légumes, du karité et du textile, l'appui à la mise à niveau des technologies de transformation a ciblé l'augmentation de la valeur ajoutée locale.

L'assistance dans le domaine de la qualité correspondait à la nécessité de préparer les entreprises aux exigences du marché en terme de qualité sanitaire.

Le PI2 a permis de consolider certaines activités déjà initiées durant le PI1 (séchage de fruits et légumes ; textile). De manière générale, il y a eu une bonne utilisation de l'expertise et de l'expérience nationale (expertise également utilisée par l'ONUDI dans d'autres initiatives similaires). La coopération avec des structures locales a permis la continuation du suivi des activités initiées par l'ONUDI durant les « périodes creuses » (par manque de fonds).

Par ailleurs, le financement de type ad hoc (fonds d'amorçage) a compliqué le planning des activités et la coopération avec d'autres programmes. En outre, comme les fonds d'amorçage ont financé sous le même titre de projet des activités dans différents secteurs, il n'était pas toujours clair « combien a été alloué à quoi ».

Un bon esprit d'équipe a prévalu au niveau des différentes activités nationales (facilité par le « Desk ONUDI »), mais le lien opérationnel avec d'importants programmes régionaux de l'ONUDI oeuvrant aussi au Burkina Faso est resté faible. Le mécanisme de pilotage du PI2 n'a pas été opérationnalisé et le rôle du Bureau Régional couvrant le Burkina Faso (Bureau ONUDI/Nigeria) s'est limité à un appui de type administratif (surtout en raison d'un obstacle de langue).

En partie liés au faible degré de financement, les résultats du programme sont pour le moment quelque peu limités. Plus précisément :

- le statut de la laiterie réhabilitée n'est pas réglé et la laiterie n'est pas encore opérationnelle ;
- suite aux démonstrations-tests du nouveau système de séchage de fruits et légumes, les entreprises sont intéressées mais la vulgarisation de la technologie de séchage – utilisant des brûleurs à gaz - est freinée par le coût élevé de la technologie et par la nécessité d'achever la mise au point des procédés de séchage ;
- pour ce qui est du beurre de karité, différentes technologies d'extraction ont été testées et comparées, mais le « centre pilote karité » n'est pas encore opérationnel ;
- de multiples formations techniques complétées par des formations en gestion/marketing dans le domaine du textile ont eu lieu, mais le marché du travail pour les personnes formées reste faible ; car la demande des tissus (larges bandes) est pour le moment limitée et comme les métiers introduits sont plus chers que les métiers simples, l'auto-emploi dans ce domaine n'est pas stimulé. Par ailleurs, les ateliers créés font face aux défis liés aux frais de

fonctionnement, au faible marché pour les produits finis et aux faibles capacités de gestion ;

- le suivi rapproché en matière de qualité sanitaire a abouti à des changements positifs au niveau des entreprises bénéficiaires, même si le nombre d'entreprises couvertes est peu important.

Le chemin à suivre

L'évaluation inclut un nombre de recommandations générales concernant :

- l'importance de bien achever les activités initiées ciblant par exemple : la préparation de la reprise de la laiterie de Cissin par le secteur privé; la recherche des améliorations de la technologie de séchage ; la préparation du plan de mise en œuvre du « centre pilote karité » ; des améliorations dans la formulation du nouveau document de programme régional « textile », en vue de sa finalisation et de son approbation ;
- l'opportunité de tirer des enseignements des activités réalisées dans le domaine du séchage pour le nouveau projet régional « haricots verts » (qui contient également des activités par rapport au séchage) ;
- la nécessité d'assurer la coordination du nouveau projet (en cours de développement) pour la filière viande avec des programmes connexes dans ce même secteur, notamment l'intervention financée par la Banque Mondiale);
- le renforcement du lien opérationnel et des complémentarités avec les activités réalisées dans le pays à travers les programmes régionaux de l'ONUDI ;
- la préparation de la suite de la coopération Burkina-Faso - ONUDI (cadre de coopération en cohérence avec les priorités du pays et à lier davantage à l'UNDAF, avec une mobilisation de fonds autour des projets spécifiques plutôt que d'un programme) ;
- le renforcement du Desk ONUDI (ressources humaines et logistiques nécessaires pour le suivi, la coordination et la visibilité) ;
- la reconsidération de la couverture du Burkina Faso par le Bureau Régional du Nigeria.

Parmi les enseignements, il convient de souligner quelques points clefs :

- (1) la nécessité de bien étudier *ex ante* comment des « unités pilotes de transformation », vont fonctionner, une fois que l'assistance est terminée (nécessitant la conception d'une stratégie de sortie dès le démarrage en vue de la durabilité de ce type d'intervention) et de bien préciser leurs objectifs (production, formation, et/ou démonstration);

- (ii) l'opportunité d'une amélioration du côté documentaire du système actuel d'octroi et de gestion des fonds d'amorçage.

Executive Summary

This evaluation concerns the second Integrated Programme in Burkina Faso (IP2). The evaluation has been conducted by Guy Serrière (international consultant), Joseph Toe (national consultant nominated by the Government of Burkina Faso), and Leny van Oyen (international consultant and team leader). The field mission took place from 19 to 30 May 2008.

The Integrated Programme

As the successor programme of IP1 (evaluated mid 2003), the IP2 was formulated during 2004 and was launched in January 2005. The Programme covers the following 4 components, with a planned budget of US\$ 4.019.000, spread over a three year period:

- I. Support to priority agro-industrial sub-sectors (food processing ; textile ; agricultural machinery) ;
- II. Development of small and medium enterprises ;
- III. Enterprise upgrading in view of improving industrial competitiveness ;
- IV. Industrial international partnerships.

IP funding and utilisation

Notwithstanding the jointly undertaken funds mobilization efforts, the funding level of the IP2 has remained low (20.6%). About one third was financed by Austria (including the "textile project" initiated during IP1 and which was already evaluated in 2006) and two thirds were funded from UNIDO seed money.

The UNIDO funded components focused on support to the following agro-industrial sub-sectors and themes: dairy, fruits & vegetables, shea (karité), food security and quality improvements. Other activities, financed by UNIDO, included a diagnostic study and project formulation for the meat sub-sector as well as *ad hoc* support to the organization of a seminar on the state of the industrial sector in Burkina Faso.

General assessment

Overall, the support has been relevant, in that the efforts have focused on the country's priority sub-sectors and have supported local value addition. To illustrate, the assistance to the local dairy sector took advantage of a market opportunity

triggered by a recent increase in the price of imported powder milk. The support given to the upgrading of processing technologies in the fields of fruits & vegetables, shea (karité) and textile aimed at increasing local value addition. Similarly, the assistance provided in the field of food safety and quality was in line with the need to prepare enterprises for market requirements.

The IP2 allowed the consolidation of a number of activities already initiated during IP1, namely in the fields of fruit & vegetable drying and textile. There has been good use of national expertise (already used by UNIDO in similar initiatives in other African countries). The cooperation with local organizations has permitted continuous support and follow-up during gaps in UNIDO funding.

This being said, the non-predictability of seed money allocations has complicated the planning of activities and cooperation with other programmes. It was also noted that seed money budgets have funded interventions in different sectors under the same project number, which complicated understanding of “how much was allocated to what”.

There has been good team work at the level of the different interventions, carried out under the IP (facilitated by the UNIDO Desk), but the operational linkages with UNIDO’s regional programmes, also implemented in Burkina Faso, remained weak.

The overall IP Steering Mechanism was not operationalized and the role of the Regional Bureau covering Burkina Faso (UNIDO/Nigeria) has been limited to administrative support (mainly due to a language barrier).

In general, the results of the programme remain, at the moment, rather limited and partly due to the low level of funding. More precisely:

- the legal status of the rehabilitated milk processing plant remains unclear and the plant is not yet operational;
- following the demonstrations/tests of the improved fruit & vegetable drying system, enterprises are interested, but the diffusion of the drying technology – using gas rather than gasoline – is hampered by the relatively high cost of the technology. There is also scope for further improving the drying process;
- as regards shea, different extraction technologies have been tested, but the « shea pilot centre » is not yet operational;
- in the field of textile, there has been intensive technical as well as management/marketing training, but employment generation remained limited; as demand for larger cloth width is so far limited and given the cost of the promoted large looms compared to simple looms, self employment is not encouraged. The established weaving centres face challenges in terms of

operating costs, the absence of market outlets for the final products and weak management;

- plant level support and monitoring in relation to food safety and quality have resulted in encouraging changes at the level of the benefiting enterprises, but the number of enterprises covered was small.

The way forward

The evaluation resulted in a number of general recommendations, in particular concerning the need to:

- complete initiated activities, for example: support to the process of handing over the milk processing plant (Cissin) to the private sector; further improvements as regards the drying technology ; the preparation of a business plan guiding the establishment of the « shea pilot centre » ; improvement in the design of the regional textile programme, in view of its finalization and approval ;
- ensure that lessons learned from fruit and vegetable drying activities are taken into consideration in the implementation of the new regional « green beans » project (which has a fruit & vegetable drying sub-component);
- ensure that the activities envisaged under the new project in the meat sub-sector (under formulation) is coordinated with other assistance in the same sector, particularly by the World Bank;
- strengthen the operational linkages and complementarities between, on the one hand, IP interventions and, on the other, UNIDO's regional programmes ;
- prepare a future UNIDO cooperation framework in Burkina-Faso based on national priorities, ensure coherence with UNDAF and undertake funds mobilization efforts of specific projects (rather than of a programme);
- strengthen the capacity of the UNIDO Desk (in terms of human and logistical resources) to monitor and coordinate the Programme ;
- reconsider the current coverage of Burkina Faso by the Regional Bureau in Nigeria.

Among the lessons learned, the following are highlighted:

- (i) the need to examine *ex ante* how « pilot processing units » will operate once project assistance ends (calling for the design of an exit strategy at the very start) and to be clear about their purpose (to produce, to train, and/or to demonstrate);
- (ii) the importance of paying attention to improving documentary requirements regarding the current system of approval and management of seed money.

Introduction

A. Objectif de l'évaluation

Le but de cette évaluation indépendante est d'avoir une appréciation du deuxième Programme Intégré au Burkina Faso (PI2) dans son ensemble et par composante en termes :

- de pertinence de ses objectifs dans le contexte burkinabé ;
- d'efficacité de sa mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités par rapport aux résultats prévus ;
- d'efficacité : les résultats accomplis, la mesure dans laquelle ils sont utilisés et leur pérennité ; et
- de perspectives d'impact sur le développement du pays.

L'évaluation du premier Programme Intégré (PI1) en juin/juillet 2003 a conduit au programme successeur (PI2) qui a été approuvé en septembre 2004. La présente évaluation constitue une appréciation de la performance du PI2 depuis sa formulation. Elle devrait permettre au Gouvernement du Burkina Faso, à l'ONUDI et au bailleur de fonds concerné (l'Autriche) de :

- disposer d'une base analytique et de recommandations pour la finalisation du programme actuel ainsi que pour la préparation du futur cadre de coopération entre le Burkina Faso et l'ONUDI;
et (pour l'ONUDI)
- tirer des leçons pour des interventions similaires initiées par l'ONUDI au Burkina Faso/ailleurs.

La mission

L'évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des programmes intégrés sur la base des termes de références joints (Annexe A). La mission sur le terrain s'est déroulée durant la période du 19 au 30 mai 2008 par une équipe composée de Guy Serrière (consultant international), Joseph Toe (consultant national, proposé par le gouvernement burkinabé), et Leny van Oyen (consultant international et chef d'équipe).

B. Méthodologie

B.1 Analyse de rapports et autres sources d'information

L'équipe d'évaluation a recueilli et analysé les documents disponibles relatifs au PI2 dans son ensemble ainsi que ceux relatifs aux projets spécifiques. La mission a aussi examiné un nombre d'études globales concernant le Burkina Faso, ciblées sur les filières/thèmes couverts par le PI2.

Pour les activités financées sur les fonds d'amorçage de l'ONUDI (constituant les deux tiers des fonds disponibles), le principal document de référence était le PI2. Il n'y avait pas de documents à part définissant de manière précise la nature et le planning des activités par rapport aux fonds d'amorçage consécutivement alloués. Le fait que les fonds d'amorçage aient couvert des interventions dans différents domaines sous les mêmes numéros/titres de projets, a compliqué la compréhension de la taille exacte du budget alloué aux interventions spécifiques.

Les rapports globaux périodiques sur l'état d'avancement du PI2 étaient disponibles au moment de l'évaluation, même s'ils sont considérés comme plutôt répétitifs et insuffisamment détaillés pour bien appréhender le déroulement et les résultats de l'assistance dans la période couverte par chacun des rapports. Par ailleurs, les détails de la situation par type d'intervention ont été décrits dans les rapports périodiques des experts chargés des sous-composantes.

Un des projets inclus dans le PI2 (« le développement de la transformation industrielle et artisanale du coton », financé par l'Autriche) a fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2006. Pour ce projet, la mission a cherché à apprécier son impact à ce jour, en dehors d'une appréciation de la mise en oeuvre des recommandations faites par la mission d'évaluation de 2006.

Il n'y pas eu d'auto-évaluations du PI2 dans son ensemble ni des projets financés sur les fonds d'amorçage de l'ONUDI.

La liste des documents utilisés est donnée en Annexe D. Cette liste couvre différentes catégories de documents : des documents généraux par rapport au PI2, y compris par projet (sous-composante), des rapports d'experts et d'autres documents.

B.2 Entretiens

Afin de recueillir de l'information émanant de toutes les parties concernées, la mission a eu des entretiens avec les contreparties principales du PI2 dans son ensemble et des projets financés, avec les équipes responsables des projets et avec un nombre de bénéficiaires des projets (à Ouagadougou et en dehors de la capitale, à savoir à Bobo-Dioulasso et Koudougou). La mission a aussi rencontré la représentation de la Coopération Autrichienne à Ouagadougou, l'unique bailleur de fonds partenaire dans la mise en oeuvre du PI2.

Concernant le siège de l'ONUDI, la mission a eu des entretiens avec le Chef du Service Evaluation, avec le responsable de l'évaluation du projet « textile » (2006) et avec les responsables chargés du pilotage et de la mise en oeuvre des projets financés dans le cadre du PI2. Au niveau du pays, la mission a rencontré le Chef des Opérations de l'ONUDI à Ouagadougou ayant partagé avec la mission d'évaluation des informations sur le

déroulement du programme, ses propres observations sur les réalisations du programme y compris les principaux défis rencontrés.

En outre, l'équipe d'évaluation a rencontré les consultants et partenaires locaux chargés des programmes et projets régionaux/sous-régionaux (cuirs et peaux ; programmes qualité et mise à niveau/UEMOA).

Pour ce qui concerne les projets à venir, bien que le projet « haricots verts » soit un projet régional qui n'a pas encore démarré, la mission a examiné le document de projet final, puisque la phase de démarrage concerne uniquement le Burkina Faso. Pour le projet « filière viande » (en discussion), la mission s'est limitée à une revue des documents (études diagnostiques et ébauche de document de projet). Il en est de même pour la nouvelle proposition de projet régional « textile artisanal » (en discussion).

L'appréciation de la relecture du PI2 -initiée en 2007 sous forme de la formulation d'une première ébauche du PI3- s'est faite sur la base d'une revue de cette ébauche. La mission d'évaluation a également analysé les différentes requêtes d'assistance adressées à l'ONUDI qui sont restées en instance/n'ont pas eu de suite.

La liste des personnes/organisations rencontrées est incluse en Annexe B et l'Annexe C résume les questions ayant guidées les différents entretiens.

B.3 Critères d'évaluation

De manière générale, l'évaluation du programme suit les critères d'évaluation de l'OCDE : pertinence (comprenant aussi appropriation), efficacité, impact et pérennité (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation, page 10).¹ La mission y a ajouté deux thèmes transversaux considérés comme importants, à savoir les dimensions 'genre' et 'environnement'.

B.4 Restitution

Les conclusions préliminaires de la mission d'évaluation ont été présentées à Ouagadougou aux contreparties principales ainsi qu'aux responsables de projets. Cette présentation a eu lieu au sein du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat le 30 mai 2008 (réunion ouverte par le Secrétaire Général dudit Ministère).

En outre, les observations de la mission ont été présentées à l'équipe chargée du programme au Siège de l'ONUDI au cours d'une réunion le 27 juin 2008.

Les commentaires des participants aux réunions sus-indiquées ont été pris en compte dans la rédaction du rapport final de cette évaluation.

C. Structure du rapport

Ce rapport décrit le résultat de l'évaluation à deux niveaux : (i) les (sous-) composantes du programme qui ont été financées et (ii) le programme dans son ensemble. L'analyse commence par une description du contexte burkinabé (Chapitre II), résumant la situation macro-économique, l'évolution de la politique d'appui au secteur privé (industriel/artisanat) et synthétisant l'environnement institutionnel y compris les

¹ Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), Direction de la Coopération pour le Développement (DCD-CAD)

principaux programmes et projets d'appui au secteur privé. Ce chapitre inclut aussi un bref aperçu du positionnement du PI2 dans le Plan-Cadre des Nations Unies au Burkina Faso (UNDAF). Le chapitre III décrit les étapes principales de la préparation du programme et inclut une description succincte de sa structure et de la situation financière (budget, fonds mobilisés et dépenses). Ensuite, dans le chapitre IV une appréciation est donnée par rapport à la mise en œuvre par sous-composante/filière. Ce chapitre couvre aussi une évaluation des autres activités financées sous le PI2, ainsi qu'une appréciation des liens entre le PI2 et les programmes/projets (sous-)régionaux exécutés par l'ONUDI qui incluent le Burkina Faso. Il inclut aussi une analyse des requêtes en instance et conclut par une évaluation du programme dans son ensemble. Enfin, le rapport se termine avec des recommandations (Chapitre V) et des enseignements tirés du PI2 (Chapitre VI). Un résumé est présenté au début du rapport (en français et en anglais).

II

Contexte

A. Situation du pays

A.1 Contexte

Le Burkina Faso est un pays enclavé d'Afrique sub-saharienne qui est placé parmi les pays les moins avancés. Bien que le pays soit pauvre en ressources naturelles et en eau, la croissance de son Produit Intérieur Brut (PIB) est supérieure à 5% par an depuis 1994. Néanmoins, en raison d'une économie peu diversifiée, le pays reste vulnérable aux chocs extérieurs et aux perturbations climatiques. Pour quelques informations générales sur le Burkina Faso, on se référera à l'encadré 1 ci-après.

Encadré 1

Quelques données générales sur le pays

Population	14,8 millions hab. (2007)
Population projection 2015	18,5 millions hab.
Croissance démographique	2,8 % (1975-2005)
Population de – 15 ans	46,2 % (2005)
Espérance de vie à la naissance	51,4 (2005)
Proportion de la population urbaine	18,3% (2005)
GDP (milliards \$ EU)	6,1 (2006) ; 7,3 (2007)
Taux de croissance/PIB	4,4% (1986/93); 5,0% (1995/99) ; 5,5% (2006) ; 4,2 (2007)
GDP par tête d'hab. (\$ EU)	430 (2007)
Dette extérieure/PIB	57,8 (1995/99) ; 33,0 (2000/05)

Source : Banque Mondiale (mars 2008) et Economist Intelligence Unit (février 2008)

Le pays se place 176^{ème} sur un total de 177 pays sur l'Indice de Développement Humain du PNUD (IDH), ce qui reflète l'incidence importante de la pauvreté sur le développement du pays. Ceci étant, la pauvreté a reculé de 54% en 1998 à environ 42% en 2007 (Banque Mondiale, 2008).

Les régions les plus affectées par la pauvreté sont le Nord (68,6%), le Centre Sud (66,1%), la Boucle du Mouhoun (60,4%), le Plateau Central (58,6%), le Sud-ouest (56,6%) et le Centre Est (55,1%). La pauvreté est un phénomène essentiellement rural. En effet, presque la moitié de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté (43,5 %) contre 14,7 % en milieu urbain (INDS, 2003), les femmes étant particulièrement touchées.

Malgré bien des efforts, le taux de scolarisation formelle reste assez faible et surtout fortement inégal selon le sexe et la zone. À la rentrée scolaire 2002-2003, le taux brut de scolarisation dans le primaire était de 47,5% et de 41% pour les filles (source : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, CSLP).

Des facteurs tels que la pression démographique, la pauvreté de vastes zones devenues incultes, l'accentuation des aléas climatiques, le sous-emploi en milieu rural, et des causes d'ordre socioculturel, ont contribué à développer un phénomène migratoire au Burkina Faso et en particulier dans le plateau central. Le constat est que les campagnes se vident en faveur des villes et des pays voisins du sud.

A.2 La structure économique du pays

La composition du PIB du Burkina Faso est spécifique si on la compare aux pays de la région. Le secteur tertiaire domine, couvrant environ 39,6 % du PIB (2004). Le secteur primaire suit avec 34,4%, dont 18,9 % agriculture, 11,9 % élevage et 3,6 pêche et sylviculture. Un total de 17,8 % du PIB provient du secteur secondaire, dont 0,8% mines, 12,1% produits manufacturés,, 3,9% Bâtiment et Travaux Publics (BTP)et 1% eau et énergie.²

Il est indispensable, en raison des aléas auxquels est constamment soumis le secteur primaire (pluviométrie, incertitudes sur les prix en ce qui concerne le coton), de favoriser la diversité de l'économie burkinabé afin de garantir au pays des niveaux de croissance susceptibles de réduire la pauvreté. On attend ainsi des secteurs secondaire et tertiaire qu'ils jouent un rôle déterminant dans le processus de développement du pays. Dans ce contexte, le pays devra entre autres améliorer ses performances en matière d'exportations et d'investissement, eu égard à l'évolution de sa balance commerciale (la valeur des importations étant le double de celle des exportations).³

En termes d'emploi, l'agriculture de subsistance occupe 63% de l'emploi en milieu rural. En outre, le secteur informel urbain occupe 12% des actifs du pays et 70% de la population urbaine. L'emploi dans le secteur moderne est constitué

² Source: Cadre Intégré, Etude Diagnostique, septembre 2007

³ Selon l'étude diagnostique (2007), son ratio exportations/PIB ne représente qu'un tiers de ceux du Sénégal ou du Mali et ses flux d'investissement direct étranger (IDE) sont restés très au-dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne (0.3 % du PIB contre 2.5 %).

principalement d'emplois salariés qui représentent une faible proportion (12%) de l'ensemble des emplois avec une concentration de 70% dans les centres urbains.

Le **secteur primaire**, quant à lui, dont le potentiel en terres irrigables est faiblement exploité (seulement 12 % environ des 165 000 ha potentiels sont mis en culture sous irrigation), possède un secteur d'élevage permettant une activité importante. Il procure en effet un peu plus de 10% des recettes d'exportation du pays et offre une source importante de revenus pour les populations notamment rurales. Le cheptel burkinabé se compose de 8.000.000 bovins, 14.121.000 caprins, 7.000.000 d'ovins, 563.000 porcins et pour l'aviculture, 33 000.000 volailles sont recensées.

Malgré son importance, le secteur de l'élevage reste encore caractérisé par une faible productivité due au mode extensif de la production. Le poids moyen des carcasses est de 110 Kg pour le bovin, 9 Kg pour l'ovin et 8 Kg pour le caprin. Quant à la production laitière, son niveau moyen est de 110 litres par lactation de 180 jours et par vache. Ces performances sont en deçà des potentiels et des possibilités d'amélioration.

Des informations de base sur le **secteur secondaire**, sont apportées dans le document de base des Etats Généraux de l'Industrie (novembre 2007) :

Le secteur est dominé par des industries manufacturières, l'agro alimentaire, le tabac, l'égrenage du coton, des activités d'assemblage et de conditionnement, les activités de BTP. On estime à moins d'une centaine le nombre des industries au Burkina Faso. C'est une population marquée par la diversité du point de vue notamment :

- *Des dimensions (très petites ou grandes),*
- *De la nature (SA, SARL ...),*
- *Des secteurs (artisanat ou industries, uni sectorielles ou multi sectorielles),*
- *De la production (mono produit ou multi produits).*

Les capacités techniques de production installées sont utilisées à concurrence seulement de 50% ; les industries manufacturières ont connu une croissance moyenne de leur valeur ajoutée de 4,6%/an 1995-05 ; les industries agroalimentaires et celles de télécommunications ont attiré la majorité des investissements privés sur les 15 derniers années ; on assiste à l'émergence croissante d'industries informelles...

A.3 Les politiques et stratégies socio-économiques

Le Gouvernement du Burkina Faso oriente ses politiques économiques sur la libéralisation de l'économie, le développement du secteur privé et l'intégration du pays au sein de la communauté internationale. Le pays est engagé dans un vaste programme de réformes économiques et sociales avec l'appui de la Banque Mondiale, du FMI et d'autres bailleurs de fonds. Il a bénéficié d'un allègement de la dette au titre de l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE) ayant atteint le point d'achèvement en juin 2000, ainsi que de l'Initiative d'Allègement de la Dette multilatérale (2006).

Le Burkina Faso a été parmi les premiers pays en développement à élaborer une stratégie de réduction de la pauvreté (processus initié en 2000). Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) adopté en 2003 est fondé sur une vision qui cherche à: (i) accroître les productions agricoles, pastorales, halieutiques et fauniques ; (ii) améliorer les revenus par l'intermédiaire d'une plus grande intégration de l'économie de marché et d'une diversification des activités économiques en milieu rural ; (iii) moderniser l'agriculture familiale ; (iv) diversifier et spécialiser les productions régionales; et (v) gérer de façon durable les ressources naturelles et les écosystèmes. La publication d'un deuxième cadre stratégique de réduction de la pauvreté est prévu en 2009/10.

La politique commerciale du pays est essentiellement définie au niveau régional, eu égard à l'adoption et à l'introduction du Tarif Extérieur Commun par les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et les accords commerciaux au niveau de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le pays a un accès privilégié aux marchés des pays industrialisés à travers les initiatives *Africa Growth and Opportunity Act* (AGOA) et l'accord *Tout Sauf les Armes*. La négociation avec l'Union Européenne d'un Accord de Partenariat Economique (APE) - prévu par la Convention de Cotonou (2000) - est en cours et se fait au niveau régional.

B. Structures et programmes d'appui au secteur privé

Au niveau national évoluent un certain nombre de structures apportant divers types d'appui au secteur privé qu'on peut répartir selon leur nature. On distingue :

B.1 Les principaux Ministères

Le secteur industriel relève du **Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat (MCPEA)** avec les Directions générales suivantes: la Direction générale du Développement Industriel ; la Direction générale de la Promotion du Secteur Privé ; la Direction générale de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises ; l'Inspection générale des Affaires Économiques ; la Commission Nationale de Privatisation.

D'autres Ministères concernés par le PI2 sont notamment:

- Le Ministère des Ressources Animales (Direction générale des Productions Animales);
- Le Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques (Direction générale des Productions Végétales) ;
- Le Ministère de l'Energie et Mines (MEM) ;
- Le Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique (Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique).

B.2 Les structures et programmes principaux d'appui non financier

Une description succincte des structures et programmes principaux d'appui au secteur privé est incluse dans l'Annexe E.

C. Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF)

Le Système des Nations Unies (SNU) au Burkina Faso est engagé dans un processus commun de planification des activités opérationnelles, suivant une démarche participative sous le leadership du Gouvernement. L'actuel cadre de planification stratégique commune (appelé « Plan Cadre des Nations Unies pour la Coopération au Développement, UNDAF ») couvre la période 2006 – 2010.

Ce plan prévoit cinq domaines prioritaires pour la coopération du SNU au Burkina, à savoir :

1. Elargir les opportunités d'emploi et d'activités génératrices de revenus ;
2. Garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base et à la protection sociale ;
3. Promouvoir la bonne gouvernance ;
4. Réduire la vulnérabilité de l'économie rurale et l'insécurité alimentaire pour les groupes vulnérables et promouvoir une gestion durable de l'environnement ;
5. Stabiliser la tendance du VIH.

La présence de l'ONUDI est à signaler au niveau de plusieurs effets/produits sous priorité numéro 1, notamment en ce qui concerne l'appui au renforcement de la formation professionnelle ; de l'environnement institutionnel et juridique ; de l'accès au financement (PME) ; des capacités des services conseils aux promoteurs et entreprises ; des organisations professionnelles. Par ailleurs, l'ONUDI n'est pas citée parmi les partenaires associés à l'identification des secteurs porteurs d'emploi – avec accent sur les stratégies sectorielles d'exportation, bien qu'elle soit engagée dans des interventions dans les secteurs listés (bétail ; viande ; cuirs et peaux ; oléagineux). Aussi, l'ONUDI ne figure-t-elle pas comme partenaire pour ce qui concerne les effets/produits liés à la priorité numéro 4 (diversification des revenus des ménages ruraux et amélioration des pratiques alimentaires et nutritionnelles) ni pour ceux liés à la gestion durable des ressources naturelles sous cette même priorité.

Il y a lieu de souligner que la formulation de l'UNDAF 2006-2010 a démarré avant la création du poste de Chef des Opérations de l'ONUDI au Burkina Faso (2005).⁴ L'actuel localisation du Chef des Opérations (qui assure en même temps la coordination du PI2) au sein du Bureau du PNUD a certainement facilité la visibilité de l'ONUDI et l'amélioration de la reconnaissance de ses compétences dans l'UNDAF.

La présente évaluation peut constituer une contribution à l'évaluation à mi-parcours de l'UNDAF qui est prévue en 2008, dans l'esprit de renforcer l'action synergique entre l'ONUDI et les autres Agences du SNU.

⁴ Poste créé dans le cadre de l'Accord de Coopération entre l'ONUDI et le PNUD (Septembre 2004)

Outre la coopération à travers l'UNDAF, il est à noter que le SNU, la Délégation de la Commission européenne et l'Association Internationale de Développement (IDA) ont conjointement organisé en juin 2005 une réunion de tous les bailleurs de fonds représentés au Burkina Faso en vue de l'application des engagements pris par un nombre de bailleurs de fonds et pays partenaires avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement (« La Déclaration de Paris », adoptée en 2005).

Le Burkina Faso a souscrit à la Déclaration et le Ministère de l'Economie et des Finances a élaboré un Plan d'Action National sur l'Efficacité de l'aide au développement 2007-2010 (PANEA). Le Gouvernement a mis en place le Secrétariat Technique pour l'Efficacité de l'Aide au Burkina Faso chargé du suivi du processus d'harmonisation de l'aide.

Début 2008 la Coordination du SNU a signé, au nom des partenaires techniques et financiers au Burkina Faso, une Lettre d'intention des Partenaires techniques et financiers pour accompagner le PANEA.

Il existe des mécanismes de financement commun au niveau de l'appui à certains secteurs (santé ; éducation), ainsi que différents cadres de concertation/groupes thématiques des partenaires techniques et financiers (dont un est ciblé sur l'appui au secteur privé ; l'AFD en assurant actuellement la coordination).



Préparation, Financement et Pilotage

A. Historique – les étapes principales

Le PI2 a été formulé sur la base des résultats du premier PI au Burkina Faso (PI1). Ce premier programme intitulé « Amélioration de la compétitivité des industries agro-alimentaires en vue de la création d'emplois au Burkina Faso » a été adopté en 1998 et sa mise en œuvre a couvert une période totale de 6 ans (de début 1999 à fin 2004, en deux phases de trois années). Il apportait une contribution aux efforts du Gouvernement et du secteur privé pour améliorer la compétitivité des industries agro-alimentaires à travers 4 composantes :

- (i) Développement des agro-industries ;
- (ii) Développement des PMIs ;
- (iii) Qualité et certification pour la compétitivité industrielle ;
- (iv) Partenariat Industriel international.

Le PI1 a fait l'objet d'une évaluation indépendante en juin/juillet 2003. Cette évaluation a recommandé une continuation du programme, ce qui a abouti au programme successeur (PI2) couvert par la présente évaluation. Les principales recommandations de l'évaluation du PI1 par rapport à la phase suivante sont résumées dans l'encadré 2 ci-après.

Encadré 2

Rappel des principales recommandations de l'évaluation du PI1

En résumé, les recommandations de la mission d'évaluation du PI1 par rapport à la suite à envisager concernaient en particulier la nécessité :

- *d'assurer le rôle actif du secteur privé dans le programme en vue de la relève des activités ;
- *d'intégrer une démarche commerciale à des activités de production ;
- *de prévoir des ressources additionnelles pour la gestion courante du programme ;
- *d'éviter la confusion entre le bénéficiaire final et le prestataire de l'expertise technique ;
- *d'adhérer à la structure de concertation des institutions d'appui aux artisans et aux PME ;
- *d'établir deux fois par an une table ronde pour un échange d'expériences entre bailleurs de fonds et agences.

Sur la base des résultats de l'évaluation et suite à la demande du Gouvernement burkinabé, une mission a été effectuée au Burkina Faso par des responsables de l'ONUDI dans le but de discuter avec la contrepartie principale le rôle futur et la nature de l'assistance technique attendus de l'ONUDI. Par la suite et s'inspirant aussi de la réflexion

ayant abouti au Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) adopté par les autorités en mars 2004, une première ébauche du document de programme (PI2) a été préparée. Ce document a été présenté en mars 2004 à des bailleurs potentiellement intéressés (dont l'Autriche, la Belgique, le PNUD, la Suède et la Suisse).

Le PI2 intitulé « Appui à l'initiative privée et renforcement des capacités des entreprises agro-industrielles » a été adopté par le Gouvernement en février 2004 et approuvé par l'ONUDI en septembre 2004. Le démarrage effectif du PI2 a eu lieu en janvier 2005. La durée estimée du PI2 était de 3 ans, s'étalant initialement sur la période 2004 – 2007.

B. Structure du programme

Le document de programme (PI2) couvre quatre composantes complémentaires, à savoir :

- Composante 1 : Appui aux filières agro-industrielles prioritaires avec les sous composantes suivantes :
 - 1.1 Agro-alimentaire :
 - 1. Filière lait
 - 2. Filière fruits et légumes
 - 3. Filière karité
 - 4. Système de sécurité et la qualité sanitaire
 - 1.2 Textile
 - 1.3 Agroéquipements
- Composante 2 : Développement des petites et moyennes entreprises (PME)
- Composante 3 : Mise à niveau pour la compétitivité industrielle
- Composante 4 : Partenariat industriel international.

Le Tableau 1 résume le cadre logique, tel qu'il est formulé dans le document de programme.

Tableau 1

Aperçu du contenu du Programme Intégré ⁵

Objectif de Développement : contribuer à promouvoir une croissance économique forte avec un haut niveau d'emploi pour lutter contre la pauvreté et le chômage	
Objectif du pays en matière d'industrialisation : promouvoir le secteur privé et développer l'emploi au Burkina Faso à travers le renforcement de la compétitivité des agro-industries	
Objectif du PI2 : Promouvoir les secteurs clefs de croissance dans l'économie du Burkina Faso à travers : (i) un appui stratégique pour le développement des agro-industries porteuses de dynamique de croissance ; (ii) un renforcement des capacités institutionnelles en matière de développement des PME ; (iii) la promotion des investissements privés et (iv) la contribution à la restructuration et à la mise à niveau de l'industrie burkinabé	
Composante 1 : Appui aux filières agro-industrielles	
Objectif immédiat : Renforcer les secteurs clefs de l'industrie du Burkina Faso : agro-alimentaire, textile, et fabrication locale des équipements agricoles	
Résultats escomptés Sous-composante 1.1 « agro-alimentaire »	Indicateurs de performance
1.1.1 Un réseau pilote constitué de la production à la transformation du lait est établi et est opérationnel	La part des produits laitiers locaux est augmentée sur le marché
1.1.2 La technologie de séchage des fruits et légumes est mieux maîtrisée et l'accès au marché est facilité pour les produits	Les unités de séchage des fruits et légumes sont plus performantes
1.1.3. La valorisation et l'amélioration de la qualité des produits du karité	Plus de produits à valeur ajoutée sont mis sur le marché
1.1.4 La sécurité et la qualité sanitaire des produits alimentaires sont renforcées et les	Le système burkinabé de la sécurité et la qualité sanitaire des produits sont reconnus

⁵ Tel que formulé dans le document de programme (version septembre 2004)

produits couverts dans le cadre de ce projet répondent aux exigences du marché	
Résultats escomptés Sous-composante 1.2 « textile »	Indicateurs de performance
1.2.1 Amélioration de la qualité des fibres de coton et du traitement du coton, ainsi que des technologies de fabrication des textiles	Classification HVI de 50% des balles de coton
1.2.2 Développement des compétences de l'artisanat du textile et organisation de coopératives d'artisans professionnels capables d'apporter des produits nouveaux de qualité sur le marché régional africain et exportation outre mer	Transfert de technologie et formation dans les domaines du tissage, de la teinture et de la confection Augmentation de la consommation intérieure des fibres coton Qualité des produits mis sur le marché
Résultats escomptés Sous-composante 1.3 « agroéquipements »	Indicateurs de performance
1.3.1 Les structures d'appui au développement de la mécanisation agricole sont renforcées et opérationnelles	Le Département Mécanisation Agricole de l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et technologiques (IRSAT) est renforcé dans sa fonction de R&D et de transfert de technologie
1.3.2 La fabrication, la réparation et la maintenance des technologies appropriées sont améliorées et accessibles aux communautés locales/rurales	Deux organisations de fabricants au moins ont été constituées et renforcées
1.3.3 Les producteurs/transformateurs ont diversifié leurs paquets technologiques, ont amélioré leur productivité et le rendement agricole	Les besoins spécifiques en équipements des producteurs/transformateurs ont été identifiés et satisfaits à 50%

Composante 2 : Développement des PME	
Objectif immédiat : Renforcer la coordination et le suivi des activités d'appui aux PME	
Résultats escomptés Composante 2	Indicateurs de performance
2.1 Le niveau technique et la gestion des PME améliorés et renforcés grâce à la mise en place de services appropriés de promotion des PME	5 à 10 PME compétitives liées à des réseaux d'environ 100 unités de production Environ 5-10 coopératives/associations/unités de production transformées en entreprises de production privées et compétitives
2.2 Un cadre institutionnel pour le développement des PME établi	Différents partenaires au développement sont identifiés et des relations formelles de travail sont établies entre eux pour soutenir le développement des secteurs ciblés Mécanisme efficace de coordination des activités pour le développement des PME
2.3 Un programme d'interventions pilotes pour le développement des PME dans le secteur agro-alimentaire bien défini et mis en application	L'efficacité des entreprises pilotes dans le secteur de séchage et de transformation de fruits et légumes augmentée Un paquet de « bonnes pratiques » de services de développement aux entreprises (<i>Business Development Services, BDS</i>) développé et mis en application
Composante 3 : Mise à Niveau Industrielle	
Objectif immédiat : Soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance de l'industrie et de l'emploi, et faciliter l'accès au marché régional et international dans le contexte de la libéralisation et de l'ouverture de l'économie	
Résultats escomptés Composante 3	Indicateurs de performance
3.1 Renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de restructuration et de mise à niveau	Mise en œuvre du cadre réglementaire et législatif et des procédures du programme de restructuration et de mise à niveau
3.2 Appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la restructuration et de mise à niveau, au plan national	Mise en place d'un mécanisme de financement des PME
3.3 Programme pilote d'appui pour la	Performances améliorées pour les 10 entreprises sélectionnées

restructuration des entreprises agro-alimentaires	
3.4 Programme pilote d'appui pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 10 entreprises agro-alimentaires	Mise à niveau de 10 entreprises industrielles
Composante 4 : Partenariat Industriel International	
Objectif immédiat : Amélioration des flux d'investissements au Burkina Faso par le renforcement des capacités d'intervention des structures d'appui de promotion des investissements et l'amélioration de son environnement	
Résultats escomptés Composante 4	Indicateurs de performance
4.1 Mise en place d'un dispositif intégré de promotion des investissements	Meilleure coordination des structures d'appui de promotion de l'investissement
4.2 Environnement de l'investissement amélioré	Nombre de nouveaux projets d'investissement

C. Budget du programme et fonds mobilisés

Le PI2 avait un budget prévisionnel de \$ EU 4,019 million (non compris 13% de frais d'agence). Le Tableau 2 ci-après donne la répartition par composante/sub-composante. Compte tenu du lien avec un certain nombre de programmes et projets (sous-)régionaux, ce tableau inclut également ces programmes/projets (sous-) régionaux en cours/prévus ayant des activités au Burkina Faso. Par ailleurs, mises à part quelques observations et recommandations concernant le lien entre le PI national et les interventions par le biais régional, l'évaluation de ces programmes/projets (sous-)régionaux ne fait pas partie de la présente évaluation.

Au moment de l'approbation du PI2, l'ONUDI s'est engagée à mettre à la disposition du programme un montant de \$EU 400,000, couvrant des fonds d'amorçage. Il s'avère qu'en dehors de la contribution autrichienne (un tiers du montant total financé), le financement de deux tiers des activités réalisées à ce jour dans le cadre du PI2 provient des fonds de l'ONUDI.

Le taux de financement est resté faible, malgré des efforts conjoints entamés : discussions préliminaires avec des bailleurs de fonds en mars 2004 ; Table Ronde de février 2005 ; lettre de rappel en juillet 2006 ; suivi auprès des bailleurs ciblés, notamment l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Suisse, et la Banque Africaine de Développement. En outre, il y a lieu de souligner les efforts menés à Vienne par S.E. Mme. L'Ambassadrice du Burkina Faso en Autriche auprès des Ambassades des bailleurs de fonds potentiels.

Tableau 2

Aperçu de la situation de financement du Programme Intégré ⁶

Composantes	Budget prévu (\$EU)	Budget alloué (\$EU)	Dépenses (\$EU)	Source de financement	Numéro de projet/budget	Titre de projet	
1. appui aux filières agro-industrielles prioritaires							
<i>1.1 agro-alimentaire</i>	1.206.000	457.469	439.831	ONUDI fonds d'amorçage	US/BKF/04/099 ⁷ <i>(\$ EU 110.500)</i>	Programme intégré Phase II: Sous-composante 1.2 (fruits et légumes) et 1.3 (karité) – budget central de coordination	
dont :							
Produit 1 : Lait	508.000					XP/BKF/04/050 <i>(\$EU 140.594)</i>	Programme intégré Phase II: Sous-composante 1.2 (fruits et légumes) et 1.3 (karité)
Produit 2 : Fruits et Légumes	(lait) 206.000					YA/BKF/04/440 <i>(\$EU104.804)</i>	Programme intégré Phase II: Sous-composante 1.2 (fruits et légumes) et 1.3 (karité)
Produit 3 : Karité	(fruits et légumes) 215.000					YA/BKF/05/001 <i>(\$EU 11.099)</i>	Programme intégré Phase II: Sous-composante 1.2 (fruits et légumes) et 1.3 (karité)
Produit 4 : Système de sécurité et de la qualité sanitaire	(karité) 277.000 (sécurité/qualité)						

⁶ Source : base de données Agresso, ONUDI (situation de mars 2008)

⁷ Financement global du Danemark aux Programmes Intégrés dont PI2/Burkina Faso

					YA/BKF/07/001 (<i>\$EU 54183</i>)	Assistance to the dairy, karité and fruits/vegetables sectors
					XP/BKF/07/002 (<i>\$ EU 36.289</i>)	Assistance to the dairy, karité and fruits/vegetables sectors
1.2 textile	576.500	220.245 Au titre du PI2	192.568 Au titre du PI2	Autriche	US/BKF/01/189 (<i>total du projet -PI1 et PI2- \$ EU 575.250</i>)	Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton, lutte contre la pauvreté par la création d'emplois
1.3 agroéquipements	698.400			Non finance (nf)		
2. développement des PME	333.000 dont \$ EU 132.751 financé comme sous-composante/textile	83.032 Au titre du PI2	78.809 Au titre du PI2	Autriche (sous-composante/textile)	US/BKF/01/18A	Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton, lutte contre la pauvreté par la création d'emplois
3. mise à niveau pour la compétitivité industrielle	610.000			à travers programme régional (UEMOA/UE)	Voir liste des programmes sous-régionaux, ci-après	
4. partenariat industriel international	362.000			nf		
Coordination	234.000	65.720	49.332	ONUDI fonds d'amorçage	YA/BKF/06/001 (<i>\$EU 65.720</i>)	Appui à l'initiative privée et renforcement des capacités des entreprises agro-industrielles

Total (hors frais d'agence)	4.019. 900	826.466	760.540		
Taux de financement par rapport au budget total prévu		20.6%			Répartition: Autriche: 37% ONUDI: 63%
Taux de réalisation par rapport au budget disponible			92%		
Programmes et projets (sous-)régionaux connexes en cours/prévus (incluant le Burkina Faso) ⁸					
Titre	Budget total (tous pays)		Bailleur de fonds		
Appui à la compétitivité et à l'harmonisation des mesures OTC et SPS	7.152.893		Union Européenne (UE)		
Hides and skins improvement scheme in selected West-African countries	1.259.134		CFC/ONUDI		
International study tour and visit programme on food packaging and traceability	212.585		Non précisé (US/INT/06/001)		
Restructuring and upgrading of industries in UEMOA	5.420.358		EU (TE/RAF/07/001 (A,B,C)		
	219.251		ONUDI (YA/RAF/07/036)		
	187.737		ONUDI (XP/RAF/08/005)		

⁸ Source : ONUDI Intranet, 15.05.08 ; NB : (1) la base de données ne permet pas de préciser quelle proportion des programmes/projets (sous-)régionaux a couvert des activités ciblées sur le Burkina Faso ; (2) la base de données n'est pas tout à fait à jour (il y manque le programme qualité/UEMOA phase II pourtant déjà opérationnel)

	54.677	ONUDI (XP/RAF/06/023)
Preparatory assistance/assessment of existing quality infrastructure/preparation of ECOWAS/UEMOA trade capacity building programme	83.378	ONUDI (YA/RAF/06/A05)
Upgrading agro-food value chains and opening of market channels for West African communities	2.397.000 dont 1.050.000 mobilisés	Italie/UNIDO (RAF/07/026)
Promotion et accroissement de la transformation artisanale du coton fibre en Afrique de l'Ouest (proposition de projet régional)	3.423.790 dont 2.266.823 du CFC et co-financement ONUDI/Mali/Burkina Faso	Bailleur ciblé: CFC Avec co-financement ONUDI/Mali/Burkina Faso

D. Modalités de pilotage et de gestion journalière

Pilotage et suivi

Le document de programme envisageait la mise en place d'un Comité de Gestion et de Pilotage (CGP), composé de représentants du Gouvernement, des institutions d'appui, des organisations de la société civile concernées et des bailleurs de fonds associés au programme. Ce CGP devait se réunir une fois tous les six mois.

Le document envisageait deux évaluations tripartites, à savoir une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. Les modalités de fonctionnement du système de suivi devaient être définies et adoptées par le CGP dans la phase de démarrage du PI.

En réalité, après le lancement du programme, le CGP n'a pas été installé et l'évaluation à mi-parcours n'a pas eu lieu. Par ailleurs, le projet « textile » (financé par l'Autriche) a fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2006.

Gestion journalière

Desk ONUDI

Pour la gestion quotidienne, le document de programme prévoyait, outre les experts de l'ONUDI responsables de la supervision/de la mise en œuvre au niveau du Siège, un administrateur national de programme au niveau du pays (assurant aussi l'interface permanente au Burkina Faso avec les partenaires du programme), ainsi qu'une équipe logistique couvrant le secrétariat et le transport. Il était prévu que la structure de gestion du PI soit logée au niveau du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.

Avec la création du poste de Chef des Opérations de l'ONUDI en mai 2005 (basé au sein du Bureau du PNUD), la personne chargée de l'ONUDI au Burkina Faso assure *de facto* deux fonctions : celle de *Desk/ONUDI* et de Coordinatrice du PI2.

La pratique de gestion quotidienne du PI2 est caractérisée par une interaction active du Desk/ONUDI avec cinq intervenants :

- Les responsables des projets au niveau du Siège de l'ONUDI (y compris leurs consultants et leurs assistants administratifs)
- Les équipes de projets sur le terrain
- Les principales contreparties des projets
- Le Bureau Régional de l'ONUDI à Abuja (Nigeria)
- Les représentants des autres bailleurs de fonds/agences (dont au sein du SNU).

Team Leadership

Le PI2 a eu jusqu'à présent pas moins de 4 Team Leaders (TL), d'abord au niveau du service des agro-industries (le premier TL) et depuis avril 2005 au niveau du Bureau Régional pour l'Afrique (3 TL).

E. Etapes marquantes dans la mise en œuvre du PI2

Le Tableau 3 ci-après résume quelques étapes marquantes dans la mise en œuvre du PI2.

Tableau 3
Etapes marquantes du PI2

Description	Date
Approbation du PI2 par Gouvernement burkinabé	25 février 2004
Présentation du PI2 (version préliminaire) aux bailleurs de fonds	mars 2004
Approbation du PI2 par l'ONUDI	8 septembre 2004
Octroi des premiers fonds d'amorçage/ONUDI - PI2 (allocations additionnelles en 2005, 2006 et 2007)	septembre 2004
Rapports sur l'état d'avancements, PI2 (ONUDI/Siège)	30 septembre 2004 31 octobre 2005 30 avril 2006 31 octobre 2006 31 mai 2007
Rapports annuels, Desk ONUDI/Burkina Faso	2005, 2006, 2007
Confirmation du premier TL deuxième TL troisième TL quatrième TL	22 novembre 2004 27 avril 2005 19 avril 2006 18 juillet 2006
Organisation d'une Table Ronde pour présenter le PI2 (version finale)	25 février 2005
Lettre de suivi par Contrepartie principale envoyée aux bailleurs de fonds	juillet 2006
Evaluation indépendante du projet « développement de la transformation industrielle et artisanale du coton »	avril-mai 2006
Revue tripartite finale ; projet « développement de la transformation industrielle et artisanale du coton »	26 octobre 2006
Visite du Directeur Général de l'ONUDI au Burkina Faso	6-9 juin 2007
Visite du Directeur Général Adjoint de l'ONUDI au Burkina Faso	2-7 septembre 2007
Evaluation indépendante du PI2	mai/juin 2008

IV

Evaluation de la Mise en Œuvre et des Résultats

A. Par sous-composante/filière

A.1 Lait

(i) Description

Projets no : YA/BKF/05/001; YA/BKF/07/001 ; XP/BKF/07/002 Titre : Appui à la sous composante 1.2 et 1.3 (fonds combinant différentes filières) Bailleur de fonds : ONUDI Durée prévue : 3 ans à partir de janvier 2005 Durée effective : activités sur la période 2005 à juin 2008 Budget : (données précises par filière pas disponibles)	
Produits	Prévisions /Réalizations
Un réseau pilote constitué de la production à la commercialisation est établi et opérationnel	<p>Situation de départ : La filière des produits laitiers se caractérise au démarrage du programme par un déficit important de disponibilité de la matière première. La production en 2004 est évaluée à 187.200 T (FAO) et ne couvre environ que la moitié de la demande. La concurrence écrasante des poudres de lait importées réduit les marges des producteurs et des transformateurs des produits locaux et ne permet pas l'émergence d'opérateurs qui pourraient imposer un standard de qualité par une production suffisante. La saisonnalité de la disponibilité en lait, ainsi que sa dispersion spatiale constituent également des handicaps pour parvenir à un coût de transformation concurrentiel.</p> <p>Pour le développement de la filière lait, le Burkina doit aussi faire face à deux contraintes majeures que sont la disponibilité en aliments pour les animaux et la faible production laitière des races locales.</p> <p>Pour compléter la filière, les projets consacrés à la relance de la production du lait ont financé la création de deux petites unités de transformation (500l/j), l'une à Bobo-Dioulasso en 1991 : Faso Kossam par le PNUD et l'autre à Ouagadougou en 1999 : la laiterie de Cissin par l'Union Européenne. Gérées par le Ministère des Ressources Animales et privées rapidement d'aides financières de la part des bailleurs de fonds, ces unités n'ont pas fonctionné à leur capacité nominale et ont dû fermer, nécessitant une réhabilitation importante pour un éventuel redémarrage.</p> <p>Prévisions :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Entreprendre une étude de marché et analyser l'offre et la demande ainsi que les modes de consommation des produits laitiers dans le pays ;2. Evaluer la politique du Gouvernement (Gvt) et son impact en

	<p>matière de développement de l'industrie laitière et analyser les résultats de l'atelier national sur la politique laitière tenue en 1998 ainsi que le suivi qui en a été fait ;</p> <p>3. Sur la base des résultats des activités précédentes, faire des recommandations en matière de production et de sa diversification ainsi qu'en termes de promotion et de stratégie commerciales ;</p> <p>4. Apporter une assistance dans l'application des recommandations précitées ;</p> <p>5. Assister la production d'aliments de bétail de formule simple en utilisant des matières premières locales ;</p> <p>6. En coopération avec les services compétents du Ministère des Ressources Animales : préparer des programmes de formation pratique des éleveurs dans la manipulation du lait à la ferme. Renforcer la capacité des services de vulgarisation et d'encadrement des éleveurs ;</p> <p>7. Apporter une assistance dans la mise en place d'un réseau de centres de collecte de lait destiné à servir aux éleveurs bénéficiant du projet ;</p> <p>8. Apporter l'appui aux opérateurs privés (producteurs) concernés dans les domaines techniques nécessaires et d'organisation pour l'établissement d'une unité pilote (production, collecte, transformation, distribution, commercialisation etc. ;</p> <p>9. Assister les laiteries existantes à mieux maîtriser la technologie et pouvoir diversifier et améliorer la qualité de leurs produits ;</p> <p>10. Insister, dans la préparation d'un programme de promotion et de sensibilisation sur l'importance et les bénéfices du lait pour la santé et promouvoir son exécution à travers des médias, des campagnes et des journées de sensibilisation prévoyant et l'organisation de dégustation des produits ;</p> <p>11. Etudier, avec les unités de transformation, la création d'un label conjoint de qualité et appuyer la mise en place d'un réseau de point de vente pour les produits issus de ces entreprises ;</p> <p>12. Assister la mise en place d'un programme de distribution du lait aux écoles en collaboration avec les institutions gouvernementales et les municipalités concernées ainsi que les unités de transformation et aider à la finalisation des modalités de financement et de son exécution.</p> <p>Activités réalisées :</p> <p>Le programme s'est concentré sur la réhabilitation de la laiterie de Cissin et pour ce faire a adopté la démarche suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un audit technique afin d'évaluer les besoins pour le redémarrage de l'unité ; • Evaluation de la disponibilité de la matière première et des compétences nécessaires. Dans cette étude réalisée par un expert national est également défini le statut à conférer à la laiterie pour lui assurer les conditions optimales de fonctionnement ; • Formation des producteurs aux bonnes pratiques d'hygiène pour sécuriser l'approvisionnement en lait de qualité ; • Achat de matériel de production et installation pour atteindre une capacité nominale de 600 l/j en lait pasteurisé conditionné en sachets plastiques ; • Réalisation d'un plan d'affaires qui viendrait en appui aux négociations pour la reprise de la laiterie par le secteur privé (étude encore en cours).
--	---

(ii) Appréciation

1. Pertinence

Le Burkina Faso importe un bon nombre de produits de première nécessité, dont des produits alimentaires, aboutissant à un déficit structurel de la balance des ressources. Il est donc justifié, et cela rentre dans les objectifs définis par le gouvernement par rapport à l'auto-suffisance alimentaire, de classer les produits laitiers parmi les filières prioritaires du pays.

Il faut aussi ajouter que si l'élevage constitue économiquement une réserve en capital, sans oublier la dimension culturelle représentée par la possession d'un troupeau, la production de lait génère un apport monétaire quotidien et les efforts déployés pour améliorer sa quantité et sa qualité ont une action directe sur la réduction de la pauvreté qui est l'un des objectifs majeurs du programme. Il a été estimé que la contribution du lait dans le revenu d'élevage atteint 32% au Burkina Faso.

La consommation de lait est considérée par les spécialistes, comme un **apport nutritionnel primordial** surtout pour les jeunes enfants. Or, la dénutrition est un problème majeur au Burkina. La proportion des enfants de moins de 5 ans souffrant de retard de croissance atteint 39%, avec une tendance croissante. Le PI2 prévoyait dans ses activités « l'aide à la préparation d'un programme de sensibilisation à l'importance de la consommation du lait pour la santé ». Le manque de financement ne l'a pas permis. Bien évidemment la production de lait reste très insuffisante pour avoir un impact significatif sur ce problème. Par ailleurs, la pertinence d'un programme d'appui aux industries agro-alimentaires pourrait s'améliorer si l'on prenait en compte au préalable les besoins nutritionnels d'une population comparés aux disponibilités locales des matières premières alimentaires de base et à leur possibilité de développement. A cet égard la filière lait n'est pas la mieux placée au Burkina-Faso.

Il faut aussi se pencher sur les apports des farines infantiles et l'ONUDI aurait un rôle à jouer sous l'aspect des technologies (suite à une première initiative à cet effet dans le PI1 qui n'a pas atteint le résultat visé)⁹. La démarche actuelle, reprise par de nombreuses ONGs, est de faire fabriquer ces farines d'une façon artisanale. Mais les farines infantiles doivent être de très haute qualité et de composition rigoureuse pour entraîner l'adhésion totale des mères et répondre efficacement aux besoins nutritifs des enfants. Cette exigence de qualité et de régularité n'est pas une caractéristique de l'artisanat et il y a lieu de savoir si, par le truchement de l'application de normes, il ne serait pas indispensable d'encourager l'investissement dans des usines de taille suffisante, qui deviendraient susceptibles d'accéder à des certifications ISO afin de présenter des produits diversifiés et élaborés, comme par exemple, des produits extrudés.

Cependant, avec l'évolution récente des prix relatifs entre le lait reconstitué avec de la poudre de lait importé et le lait local, le potentiel de la filière lait est renforcé et l'écoulement des produits laitiers issus de la production locale est devenu plus facile. En effet le litre de lait local est accessible à 350 FCFA/l alors que le lait reconstitué atteint

⁹ Voir à cet effet l'évaluation du PI1 par rapport à sa sous-composante IA2

450 FCFA/l. Il faut rappeler qu'il était disponible à 250 FCFA/l au début du PI2. Ce renversement de situation est dû au renchérissement de la poudre de lait importée suite aux baisses depuis 2004 des restitutions européennes à l'exportation (épuisement des stocks publics d'intervention de lait écrémé fin 2006) et surtout à l'évolution du cours mondial. Dans son analyse des marchés mondiaux, la FAO note *qu'« en septembre 2007, les prix des laits écrémés et entiers en poudre étaient tous en hausse de plus de 125 pour cent depuis septembre de l'an dernier »*.

Enfin, l'appui à la filière lait représentant un aspect positif en ce qui concerne la santé publique, les actions menées par le PI2 ont intégré ce souci d'hygiène en amont, en organisant des formations aux Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) pour les producteurs et les transformateurs.

2. Appropriation

Suite à la clôture du programme d'appui (UE) au développement de la production et de la commercialisation du lait, actif notamment dans les zones péri-urbaines, les laiteries de type industriel créées, à Ouagadougou comme à Bobo-Dioulasso, n'ont pas réussi à continuer leur activité et ont dû fermer leurs portes. Par conséquent, les producteurs ont été confrontés à une brutale désorganisation de leur marché. La mission d'évaluation n'a pas pu trouver un document analysant précisément les raisons de ces fermetures. Il est avancé des questions de gestion couvrant les domaines techniques et de paiement d'un prix rémunérateur aux producteurs.

Néanmoins, et dans le souci d'assurer l'écoulement de la production de lait autant que l'approvisionnement en lait pasteurisé des villes, le gouvernement a décidé de transférer la laiterie de Cissin à des groupements privés de producteurs. Devant le souhait des repreneurs potentiels, qui était de reprendre l'usine en état de fonctionnement, le gouvernement a décidé de présenter ce projet de réhabilitation à l'ONUDI.

L'agence a examiné la faisabilité technique de l'opération et une répartition des tâches a été planifiée, confiant au gouvernement la réhabilitation des bâtiments et des infrastructures. Globalement ces tâches ont été exécutées, avec beaucoup d'aléas, mais finalement sans mettre en difficultés majeures la bonne fin de l'installation du matériel fourni par l'ONUDI.

Si le projet de réhabilitation n'est pas encore abouti, les raisons en incombent, d'après les responsables actuels, à des problèmes liés au matériel. La mission d'évaluation remarque pour sa part, un manque de détermination à faire aboutir les négociations en faveur d'un transfert de la laiterie à un privé ou à un groupement de producteurs.

Le Ministère des Ressources Animales souhaite également conserver à cette unité un rôle central dans la formation des acteurs de la filière, même si cette usine est cédée à un privé. Cette option devrait cependant pouvoir être négociée, mais elle est significative de l'importance que revêt la laiterie de Cissin dans la stratégie du Ministère.

Au cours du déroulement des actions du PI2, l'appropriation du projet par la contrepartie est donc effective. Cette appropriation vient d'être confirmée en ce début de juin 2008 par le Ministère des Ressources Animales qui vient de débloquer la tranche de paiement pour l'approvisionnement en sachets de la laiterie.

Il faut noter qu'un projet de construction de deux nouvelles laiteries de 40.000 l/j est en cours d'étude dans les deux grandes villes du Burkina. Ces usines devraient bénéficier d'un financement mixte Etat-privés. Cette décision va évidemment amoindrir l'attractivité de la laiterie de Cissin pour un repreneur éventuel.

A ce sujet, la mission s'interroge sur la fuite en avant que représente ce nouveau projet, très ambitieux, puisqu'il prévoit la production de lait UHT en Tetra Pak. D'autres possibilités existent pour fabriquer du lait UHT en sachets plastiques d'une durée de conservation inférieure, mais largement suffisante pour assurer la commercialisation dans de bonnes conditions sanitaires. Ne faudrait-il pas également dans un premier temps mettre l'accent sur la bonne finalisation de la laiterie de Cissin ?

3. Efficience

La tentative de réhabilitation de la laiterie a mobilisé des fonds pour le renouvellement du matériel (50.993 €), la fourniture d'équipement de collecte et de petit équipement pour la laiterie, plusieurs h/m de consultants internationaux et consultants nationaux, ainsi que des travaux de rénovation du bâtiment et des infrastructures électriques réalisées par le Ministère des Ressources Animales. A cela s'ajoutent les frais de personnel de la laiterie, également assumés par le Ministère. Tous ces frais de premier établissement et d'intérêts intercalaires sont à prendre en compte pour mesurer l'efficience des actions et qui ne pourra s'effectuer qu'à leur achèvement. Mais il est impossible à la mission d'évaluation de faire le point sur tous ces aspects par manque de documentation précise.

La mission d'évaluation a pu rencontrer lors d'une réunion les bénéficiaires de la session de formation de 3 jours aux Bonnes Pratiques d'Hygiène tenue à partir du 12 décembre 2007. Il est apparu que le niveau de la formation lors de cette session n'était pas adapté aux pratiques et aux connaissances des participants, ce qui a nui à l'efficacité de la transmission. Décision avait alors été prise que le consultant international transcrirait son corpus en bandes dessinées qui seraient alors plus accessibles à son public et pourraient servir à d'autres sessions de formation. La mission s'inquiète du fait que ce document ne soit pas encore parvenu aux bénéficiaires.

Il y a aussi lieu de s'étonner du fait qu'une simple formation aux BPH doive être réalisée par un consultant international, technicien laitier qui ne possède pas les codes de communication avec les producteurs laitiers de la périphérie de Ouagadougou (compte tenu de la disponibilité de l'expertise dans ce domaine dans le pays).

D'autres points concernant aussi l'efficience de l'appui fourni sont:

*la courte durée de la formation en qualité ;

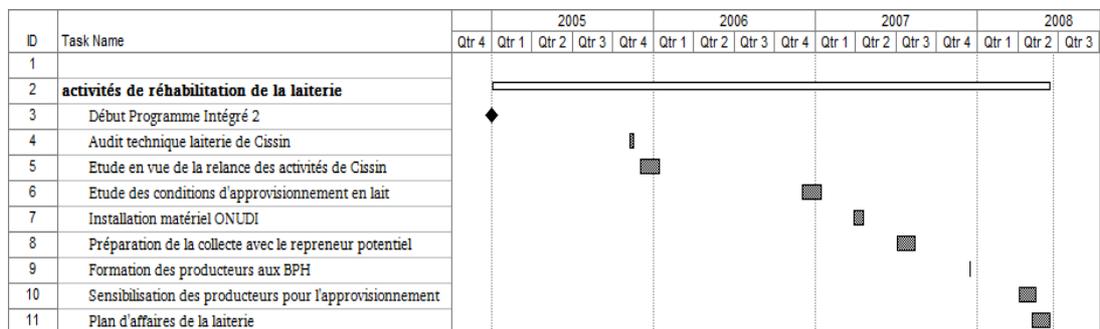
- *la non-solution au problème de fonctionnement sous optimal de certains équipements fournis par l'ONUDI avant leur transfert au gouvernement;
- *des délais dans la livraison d'une partie du matériel ;
- *le recrutement d'un expert national, seulement à la fin du projet, pour établir un plan d'affaires de la laiterie (travail qui a dû se faire au démarrage de l'appui).

4. Efficacité

Dans le premier rapport, de décembre 2005, établi par le consultant national (intitulé « Etude en vue de la relance des activités de la laiterie de Cissin »), on peut lire une recommandation établissant que «*la laiterie doit avoir un fonctionnement et une gestion entièrement de type privé*».

Cette recommandation n'ayant pas pu être mise en œuvre, malgré son adéquation avec la politique du gouvernement qui met l'accent sur le développement du secteur privé, l'efficacité de toutes les actions postérieures en a été durablement diminuée. Il faut notamment mentionner les délais qui ont couru entre chaque action et qui ont été même préjudiciables à la crédibilité de la laiterie. Pour le moment la question du statut de la laiterie n'est toujours pas réglée. Ce problème de décalage entre la prise de décision et la réalisation a souvent été évoqué par les parties prenantes des actions du programme.

Le diagramme suivant matérialise la chronologie des activités.



En juin 2008, 32 mois après l'audit technique de la laiterie, il reste à livrer une partie du petit matériel nécessaire à la collecte tandis que le problème de mise en sachet n'est pas résolu. Le constat est abrupt : la laiterie n'est pas techniquement opérationnelle dans les conditions de gestion actuelles.

5. Impact

A de nombreuses reprises, la reprise des activités de la laiterie a été annoncée. Des actions de sensibilisation ont également été conduites pour inciter les producteurs à y livrer leur production. Pourtant, aujourd'hui encore, il est impossible de préciser une date d'ouverture tant les obstacles financiers, techniques et commerciaux semblent insurmontables.

Ces annonces non suivies d'effet ont obligé certains éleveurs parmi les plus importants à assurer eux-mêmes leur débouché en transformant leur production.

Des liens avec des points de vente ont été établis et il y a tout lieu de croire que la laiterie aura beaucoup de difficultés à assurer son approvisionnement lors de son éventuel démarrage.

6. Pérennité

La nouvelle donne internationale relative aux prix et à la disponibilité des produits alimentaires place les producteurs burkinabés et la laiterie dans une situation beaucoup plus favorable qu'au cours de ces vingt dernières années. Mais cette situation doit rapidement être exploitée, car les cycles dus aux effets d'aubaine ne manqueront de se manifester.

En amont et en aval, les conditions de réussite de la laiterie sont ainsi à présent favorables : la matière première peut être disponible et le marché est porteur. Il reste à lever les hypothèques techniques et de gestion y compris son statut juridique.

Il faut rappeler qu'à l'issue des interventions du consultant (expert en laiterie), l'unité se trouve en état de marche à condition que soient mises en œuvre les recommandations de sa mission d'avril 2007.

La viabilité économique à long terme de la laiterie sera difficilement assurée si une diversification des produits finis n'est pas recherchée. Ainsi, dès l'idée de redémarrage de la laiterie il aurait fallu étudier la mise en place de matériel pour la fabrication de yaourt. Un investissement d'environ 2500 € (thermoscelleuse) permettrait la production de 450 pots de yaourt par jour en utilisant l'actuelle cuve Prominox.

L'intervention d'un des deux consultants internationaux comportait une composante de formation qui s'adressait au personnel de la laiterie. Malheureusement le personnel a changé au cours du déroulement des actions, ce qui entraîne une perte de savoir-faire et vient obérer l'efficacité de l'investissement dans les ressources humaines.

7. Rôle de l'ONUDI

L'ONUDI s'est engagée à appuyer la réhabilitation de la laiterie sans que le statut de la laiterie soit clair à ce moment-là. Il aurait pu être opportun de s'interroger davantage d'une part sur les raisons qui ont conduit la Communauté Européenne à se désintéresser d'une entreprise qu'elle avait financée, et d'autre part sur l'origine des problèmes qui ont précipité la fermeture de l'unité.

L'ONUDI a fait le choix d'appuyer une entreprise en arrêt. Une autre voie aurait pu être choisie qui aurait consisté par exemple à appuyer les nombreuses mini-laiteries privées qui existent dans le pays, sous forme de conseils et de formations groupées, complétés par des suivis intra-entreprises.

8. Innovation

Le projet de réhabilitation de la laiterie de Cissin a fait appel à des technologies éprouvées et de multiples mini-laiteries de ce type fonctionnent sous toutes les

latitudes. La température et l'ensoleillement constituent à la fois une contrainte pour la maîtrise de la température à l'intérieur de la laiterie et un atout énergétique pour la fourniture d'eau chaude par l'installation d'un capteur solaire.

A.2 Fruits et légumes

(i) Description

<p>Projets nos. : US/BKF/04/099 ; XP/BKF/04/050 ; YA/BKF/04/440 ; YA/BKF/05/001/YA/BKF/07/001 ; XP/BKF/07/002</p> <p>Titre : appui à la sous composante 1.2 et 1.3 (fonds combinant différentes filières)</p> <p>Bailleur de fonds : ONUDI (Fonds d'Amorçage)</p> <p>Durée prévue : sur période de 21 mois</p> <p>Durée effective : activités sur période 2005, 2006 et 2007 selon disponibilité de fonds</p> <p>Budget : (données précisés par filière pas disponibles)</p>	
Produits	Prévisions /Réalisations
<p><i>La technologie de séchage est mieux maîtrisée et l'accès au marché est facilité pour les produits</i></p>	<p>Situation de départ : l'appui de l'ONUDI à l'amélioration de la technologie de séchage des fruits et légumes a été initié durant le PI1, couvrant l'installation pilote d'un séchoir mixte (solaire/fuel) au niveau de trois entreprises de séchage (une unité à Ouahigouya ; deux unités à Bobo-Dioulasso), encadrées localement par le Centre Ecologique Albert Schweitzer (CEAS), où une quatrième unité pilote est installée (version hybride adaptée au séchoir ATESTA principalement utilisé au Burkina/solaire et gasoil et version solaire/gaz). Une des trois entreprises a bénéficié d'une assistance « qualité » réalisée par le Département de Technologie Alimentaire (DTA) du Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique, CNRST). La formation aux bonnes pratiques d'hygiène (BPH) a aussi inclu le responsable Assurance Qualité du Cercle des Sécheurs. Selon le rapport de la mission d'évaluation du PI1, le séchoir amélioré (hybride) a permis de : (i) améliorer le temps de séchage (de 10 à 30%), (ii) diminuer le coût de l'énergie nécessaire pour le séchage (30%) et (iii) améliorer la qualité au niveau de la couleur et de la texture du fruit séché. La mission d'évaluation du PI1 a recommandé d'améliorer l'efficacité du séchoir mixte dans le but de couvrir une gamme de production plus large.</p> <p>Prévisions : l'assistance supplémentaire sous le PI2 visait à résoudre certains problèmes et appuyer des opportunités à travers les activités suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apporter aux unités l'appui et les conseils technique/technologique/en gestion de la production et en maintenance des équipements ; 2. Former au moins 20 formateurs et 100 entrepreneurs (y compris la formation de recyclage) en technologie, gestion et commercialisation ; 3. Assister les unités pour améliorer le conditionnement et l'emballage des produits et dans l'application des bonnes pratiques d'hygiène ; 4. Assister dans la détermination des performances du séchoir hybride et des améliorations requises permettant une utilisation

	<p>optimale de la technologie ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Assister dans la promotion des produits (tests dans expositions/salons/foires promotionnelles en vue de créer des contacts commerciaux) ; 6. Assister dans la commercialisation (appui à l'ouverture de points de vente) ; 7. Créer un site web pour le Cercle des Sécheurs, CDS). <p>Activités réalisées : Consolidation des efforts sous PI1 par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • missions périodiques de suivi auprès des 3 entreprises pilotes ayant un séchoir hybride/modèle initial ONUDI (chauffage solaire/gasoil), couvrant : appui technique (y compris réparations/réglages), conseils en production/maintenance des équipements/conditionnement et emballage/application de bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène (BPH/BPF) ; • Formations sur le tas des 3 entreprises pilotes/travailleurs (86 femmes ; 3 hommes) ; session de formation en gestion/comptabilité simplifiée et sur qualité et BPH et BPF (18 sécheurs ; 13 femmes ; 5 hommes) organisée au niveau du CEAS ; • appui à la préparation/participation à un nombre de foires : SIAO, Ouagadougou 2005 (2 des unités); Salon Bio et Nature/Marjolaine – Paris, nov. 2005 (NAFFA et CDS) ; Foire Internationale de Bamako, déc. 2005 (NAFFA et CDS), y compris achats de petits emballages pour dégustation lors des foires et des étiquettes/posters et dépliant; création de site web pour GIE NAFFA ; • travaux de recherche par rapport au « séchoir ONUDI » installé au niveau du CEAS et introduction des améliorations, aboutissant à un modèle mixte (combinaison entre séchoir ATESTA/CEAS et séchoir ONUDI, utilisant un générateur d'air chaud à gaz (au lieu de gasoil, eu égard à l'augmentation de son prix) ; • étude technico-économique couvrant une comparaison des séchoirs hybrides à gaz et à gasoil (chauffage indirect) et séchoir à gaz/ATESTA (chauffage direct) ; restitution de l'étude aux membres de deux GIE de sécheurs (NAFFA et CDS) en janvier 2008 (20 participants) ; • activités préparatoires en vue de la mise en place (i) d'un label qualité définissant les normes pour les produits séchés adaptées aux exigences du marché ; facilitation de la coopération à cet effet entre des deux GIE encadrés ; (ii) des normes sociales inspirées des normes du commerce équitable.
--	--

(ii) Appréciation

1. Pertinence

L'importance de l'appui - visant l'amélioration du séchage des fruits et légumes par l'introduction d'un séchoir amélioré - est évidente. Il s'agit de valorisation de la production locale qui occupe une grande place au Burkina Faso, notamment pour l'exportation de la mangue séchée. A titre d'exemple, l'exportation de la mangue séchée est passée d'environ 200 tonnes en 2004 à plus de 400 tonnes en 2007, surtout en direction du marché européen.

Le sous-secteur couvre une chaîne d'acteurs travaillant en réseau (producteurs et transformateurs) et est source de création d'emploi et de revenus (surtout pour les femmes). L'amélioration de la technologie répond aux besoins des entreprises de transformation (« sécheurs ») dans la mesure où elle permet une réduction du temps de séchage, une amélioration de la qualité du produit fini (coloration ; texture) et, ainsi, de la compétitivité de la filière sur le marché international. L'amendement du modèle initial introduit par l'ONUDI au Burkina Faso (séchoir hybride solaire/gasoil) par le séchoir présentant une combinaison solaire et gaz, était incontournable, compte tenu de l'évolution du prix du gasoil. De même l'idée de mise sur roulettes des claies de séchage (facilitant le travail et minimisant aussi les pertes de chaleur en ouvrant les portes du séchoir) est considérée comme pertinente.

Le choix du partenaire (le Centre Ecologique Albert Schweitzer, CEAS, une ONG internationale) a permis une adaptation appropriée de la technologie de séchage principalement utilisée au Burkina Faso (le séchoir ATESTA étant développé et vulgarisé avec l'appui du CEAS). C'est surtout grâce à l'expertise du CEAS que le modèle initial introduit par l'ONUDI a été amélioré, dans le but de l'adapter aux conditions du pays (ajustée à la technologie déjà utilisée, minimisant ainsi le coût de l'amendement) et le coût de l'énergie (gasoil).

En outre, il faut souligner qu'il s'agit de l'introduction d'un système de combustion indirecte (comparé au séchoir ATESTA utilisé par 95% des sécheurs burkinabés, qui a un système de combustion directe, les brûleurs à gaz se trouvant en dessous des claies de fruits coupés). Selon des recommandations de la Commission Européenne en 2005, les procédés de séchage direct sont à remplacer ou à optimiser dans le but d'éviter l'occurrence des hydrocarbures aromatiques polycycliques.¹⁰ En cas de teneurs élevés en HAP (des substances carcinogènes génotoxiques), il existe des risques alimentaires pour la santé publique. Afin d'en tenir compte, l'assistance apportée à l'introduction de méthodes à combustion indirecte au Burkina Faso, est considérée comme primordiale, en prévision d'une réglementation européenne (pour le moment au stade de la recommandation). La non-observation de l'évolution des recommandations de la Commission Européenne pourrait en effet mettre en danger le marché de la mangue séchée, essentiellement en Europe.

2. Appropriation

De manière générale, les interventions ont permis une bonne appropriation de la part des partenaires burkinabés, ceci étant démontré par l'intérêt qu'ils ont manifesté aux activités dispensées et à leur engagement à veiller à l'efficacité et à l'adaptation du modèle initial (ONUDI) au contexte burkinabé. Cet intérêt s'applique à la fois au CEAS et aux entreprises de séchage dans lesquelles des séchoirs de démonstration ont été installés. Outre les sécheurs des trois unités dites « pilotes », d'autres sécheurs, organisés à travers des GIEs (CDS et NAFFA), ont aussi activement participé aux formations/démonstrations organisées.

¹⁰ Source : Recommandation de la Commission du 4 février 2005 sur l'exécution de mesures supplémentaires des teneurs en hydrocarbures aromatiques polycycliques dans certaines denrées alimentaires (notifiée sous le numéro C (2005) 256

La mission d'évaluation a observé que les entreprises visitées n'avaient pas d'informations détaillées sur l'équipement installé par l'ONUDI (notamment par rapport au système solaire) et ne semblaient pas s'occuper elles-mêmes de l'entretien. Ceci montre que l'équipement n'a pas été vraiment considéré comme étant « le leur » et révèle de plus, la nécessité de renforcer la formation sur le tas.

Le fait que les « séchoirs ONUDI » ne soient pas tous opérationnels à ce jour (une unité n'a pas changé la batterie, défectueuse depuis début 2007 ; une autre utilise surtout l'option solaire notamment pour le séchage de légumes) peut être une indication sur le problème posé par le modèle initial, plutôt dépassé, au vu du coût actuel du gasoil. Toutes les entreprises ayant participé en janvier 2008 à la restitution de l'étude technico-économique comparative des séchoirs ont indiqué leur intérêt au prototype amendé (une combinaison entre les séchoirs ATESTA et ONUDI, basée sur une méthode de séchage de type hybride - capteur solaire et générateur d'air chaud à gaz). Malgré le souhait de l'acquérir, son coût semble freiner sa vulgarisation au-delà de l'unique prototype installé au niveau du CEAS (voir aussi : impact).¹¹

3. Efficience

La plupart des activités durant le PI2 a été réalisée par deux experts nationaux, avec un suivi périodique par un expert international (le concepteur du modèle initial lié à l'Université de Vienne). L'équipe nationale a effectué de manière périodique des missions de suivi auprès des unités dites « pilotes » dans le but de leur apporter un appui technique et des conseils en technologie/gestion de la production. Les experts ont dû intervenir souvent pour des travaux de réparation, de réglage et de nettoyage du système.

Les deux experts nationaux se trouvaient parmi le staff permanent du CEAS, la structure partenaire bénéficiaire de l'équipement de démonstration. La mission d'évaluation ne critique pas cette « convergence » entre le rôle de partenaire/bénéficiaire et celui de prestataire de service dans ce cas précis. Surtout eu égard au faible niveau de financement, les experts nationaux ont été disponibles pour effectuer le travail durant toute la durée du PI2, tout en ayant des contrats (ONUDI) limités à seulement quelques mois par an. Sans cet « ancrage » au niveau du CEAS et la complémentarité apportée par son expérience (antérieure et en cours), dans le domaine du séchage, l'intensité du suivi des entreprises et le résultat en terme d'adaptation technologique auraient probablement été faibles.

Selon la disponibilité de ses rapports, l'expert international a effectué deux missions au Burkina Faso durant le PI2 en 2005. La mission d'évaluation a considéré les rapports des experts nationaux plus exhaustifs que celui de l'expert international (le dernier résumé surtout, dans ses rapports non datés, le bilan des missions de suivi des nationaux). Durant sa dernière mission, l'expert a mis l'accent sur la préparation à la participation à des foires (y compris l'aide à la préparation de la documentation, telle que dépliants, posters, étiquettes). Il n'y a pas d'indications concernant

¹¹ Coût d'achat d'un séchoir (source : étude comparative, 2007) : type ATESTA à gaz (FCFA 950 000) ; type ONUDI modèle initial/gasoil-solaire (FCFA 8 109 200 FCFA) ; combinaison ATESTA-ONUDI (gaz/solaire) (FCFA 8 109 200 FCFA). Le dernier modèle peut alimenter deux séchoirs.

l'expérience de l'expert qui, travaillant pour l'ONUDI sur le même sujet dans d'autres pays africains, a influencé les travaux d'amendement réalisés au niveau du CEAS par rapport au modèle initial introduit par l'ONUDI au Burkina Faso.

Quant à l'installation du premier modèle, le fait que certains équipements aient été achetés en Autriche (PI1) a nécessité des commandes de pièces de rechange dans ce pays. De cette manière, le renouvellement des pièces a été rendu plus compliqué pour les entreprises, surtout une fois que l'appui est arrivé à son terme. La confection des étiquettes s'est également réalisée en Autriche. Ceci a impliqué un nouveau paiement de la conception des maquettes, une fois le stock écoulé, afin de le réimprimer sur place. La création « d'un trou dans le toit » pour installer les panneaux solaires s'est révélée une erreur corrigée avec un certain retard (suite aux fuites d'eau).

Eu égard aux améliorations apportées au prototype initial, il aurait été opportun d'installer le prototype au niveau des entreprises plus tard, à savoir sur la base des résultats des tests-démonstrations au niveau du CEAS. Il s'est avéré qu'en termes de charges annuelles d'exploitation, le séchoir « ATESTA-ONUDI » (chauffage indirect ; gaz et solaire) approche en coût celui du séchoir à gaz ATESTA (chauffage direct), c'est à dire respectivement environ 6,3 million FCFA et 5,3 million FCFA. Par ailleurs, s'il suffit d'une seule campagne en temps de retour de l'investissement du séchoir ATESTA, tandis qu'il faut 5,15 campagnes pour le modèle mixte ATESTA-ONUDI (version 4) et 2,72 campagnes pour le modèle ATESTA-ONUDI (gaz uniquement). Sur le modèle initialement introduit par l'ONUDI il ne fallait pas moins de 22,3 campagnes. La capacité de la partie solaire semble « fixe » dans la comparaison faite.

Il est à noter qu'à ce jour les entreprises dites pilotes n'ont pas encore de document confirmant que les biens du projet, installés au niveau de leurs entreprises, ont été transférés à leurs noms. La procédure de transfert aux entreprises (en instance depuis le PI1) semble en cours au niveau du Siège de l'ONUDI.

L'idée de rechercher une autre source d'énergie que le gasoil afin d'alimenter le générateur d'air chaud est apparue assez tardivement dans le processus de développement-test du séchoir hybride. De plus, la livraison du générateur d'air chaud à gaz et son dédouanement ont connu un retard ce qui fait que les essais, initialement prévus pour la saison des mangues 2005, ont été réalisés en 2006.

Par l'appui à deux GIE de commercialisation de produits biologiques (Cercle des Sécheurs/CDS et un GIE appelé NAFFA), couvrant une vingtaine d'opérateurs de la filière, l'assistance a eu une bonne couverture. Quant à leur participation aux foires soutenue par l'ONUDI (Paris ; Bamako) dans le but de tester l'attractivité et d'améliorer la visibilité des produits burkinabés, l'appui dans ce domaine été apprécié par les entreprises, même si la participation n'a pas abouti à la diversification des clients actuels. Il est certain qu'il faut être présent à des foires durant quelques années afin d'y nouer de véritables contacts commerciaux. L'assistance de l'ONUDI a couvert la plupart des coûts de participation aux foires : le paiement du stand, le voyage des participants, la préparation de matériel promotionnel, l'emballage et l'étiquetage de bonne qualité. On peut se demander si

une contribution plus importante des participants au coût n'est pas plus appropriée, contribuant ainsi à la durabilité de l'opération. De telle sorte que, subventionnée en partie, l'opération comprendrait un partage de coût (par exemple les frais de voyage) et serait en phase avec les bonnes pratiques d'appui aux entreprises. Le choix de la Foire Marjolaine (3-15.11.2005) semble avoir été moins bien préparé, dans la mesure où, une fois sur place à Paris, les participants se sont rendu compte qu'il s'agissait plus d'une foire de vente que de présentation. A cet égard, les participants avaient amené trop peu de produits, car au deuxième jour de la foire tous les produits étaient déjà écoulés. Etant donné qu'il s'agissait de produits certifiés bio, la sélection d'une foire de type « exposition ciblée sur les produits bio », aurait été une autre option à considérer.

Finalement, certainement aussi en raison de la disponibilité de fonds « coût par coût », les interventions se sont déroulées sur une période bien plus longue que si les fonds avaient été disponibles au démarrage. Au total, l'appui de recherche-test s'est déroulé sur une période d'environ 8 ans. C'est à partir de 1999 que l'ONUDI a financé la conception et la mise au point de la technologie de séchage. L'historique de l'assistance est résumé dans l'encadré 3 ci-après.

Encadré 3 **Historique de la mise au point du séchoir ONUDI**

1999-2001 : amélioration du séchoir solaire indirecte (HOPE 87) en séchoir hybride solaire ; installation du nouveau séchoir hybride (version 1 ; solaire-gasoil) à Ouahigouya (groupement BASNERE) ; amélioration de la version 1 (augmentant la capacité du chauffage/de production) et installation (version 2 ; solaire-gasoil) à Bobo Dioulasso (Coopérative COTRAPAL)

2002-2004 : installation de la version 2 du séchoir hybride à Bobo Dioulasso (unité privée, ABELMA) et installation de la version 3 du séchoir hybride au CEAS (adapté au séchoir ATESTA)

2005-2006 : installation de la version 4 du séchoir hybride (solaire-gaz) au CEAS ; essais de séchage/mangué (campagne 2006)

fin 2006 : évaluation comparative des séchoirs hybrides et ATESTA

janvier 2008 : restitution de l'étude aux entreprises de la filière

Source : adapté du rapport d'activités couvrant le deuxième semestre 2006 de l'équipe d'experts nationaux

4. Efficacité

Les efforts entamés durant le PI2 ont contribué au renforcement du positionnement de la filière « fruits et légumes séchés » sur le marché international par :

- (i) un appui technologique (introduisant des éléments innovateurs par rapport aux séchoirs existants) ;

- (ii) des démonstrations-tests au niveau de trois entreprises ;
- (iii) la sensibilisation d'un grand nombre des entreprises de la filière sur le plan de l'amélioration des procédés, de la qualité et de l'hygiène ; et
- (iv) un soutien aux structures collectives de commercialisation (GIE) pour la participation à deux foires.

Quant à la gamme de produits couverts, l'expérience a démontré que le séchage des mangues est la composante la plus lucrative de la filière (axée sur l'exportation). Les sécheurs ont indiqué ne pas pouvoir concurrencer l'Italie pour ce qui est de la tomate séchée. Le séchage d'autres fruits et légumes (souvent utilisant uniquement l'option solaire du séchoir) cible surtout le marché local.

La mission d'évaluation a pu constater que les efforts de sensibilisation concernant l'hygiène et la qualité (intra-entreprise et formations en groupe) ont permis l'introduction d'éléments apportant de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication (BPH/BPF) au niveau de la production et du conditionnement y compris dans la poursuite de rédaction des cahiers par les entreprises pour suivre l'évolution de tous les processus y afférant. Ainsi, au niveau des GIE, le contrôle de qualité constitue une dimension importante de l'effort collectif apporté par les entreprises-membres pour veiller au respect des exigences du marché.

L'évaluation technico-économique de 2006 a comparé les différents séchoirs (ATESTA/gaz – combustion directe ; ONUDI – mixte solaire-gaz/combustion indirecte ; ONUDI gaz/combustion indirecte) utilisant différents paramètres dont : le coût du séchoir ; la qualité organoleptique du produit fini (premier choix/deuxième choix) ; le temps de séchage ; la consommation énergétique et le coût de l'énergie par kg séchée et le nombre d'employés nécessaire pour l'opération de séchage. Comme l'étude était prévue pour aider les entreprises semi industrielles dans le choix de la technologie, elle souligne que « l'adaptabilité du séchoir aux contraintes locales, de fabrication d'utilisation et d'entretien, constitue une variable importante dans le choix définitif d'un séchoir ». Ceci est en effet très important, rappelant qu'une bonne partie du suivi effectué par les experts nationaux a couvert des activités d'entretien, de réglage, de nettoyage et de réparation.

Ceci dit, et malgré les améliorations apportées au prototype initial par les experts engagés dans cette activité depuis le P11, l'objectif de mise au point de la technologie de séchage n'est pas tout à fait atteint à ce stade et par conséquent l'état actuel de sa vulgarisation. Des améliorations seraient souhaitables. Des visites de terrain (au niveau du CEAS et de quelques sécheurs) ont permis de les évoquer et de formuler un certain nombre d'observations, dont notamment :

Sur le plan mécanique :

*l'idée de mise sur roulette d'une rangée de claies - qui serait une réelle innovation - n'est pas appliquée ; cette méthode de compartiments de séchage sur roulettes faciliterait pourtant le travail de manière considérable (évitant que *chaque claie* soit sortie du séchoir, tournée et réintroduite à un autre niveau *toutes les deux heures*) ;

*l'introduction de ventilateurs à chaque niveau de claies (évitant la nécessité de changer périodiquement la position en hauteur des claies) ;

Quant au degré d'automatisation :

*le contrôle du processus de séchage se fait souvent « à l'oeil » basé sur l'expérience du personnel, sans instruments de mesure ; parfois les thermomètres sur les séchoirs ne fonctionnent plus ou il n'y en a pas ;

*si le contrôleur n'est pas vigilant les mangues noircissent, ce qui conduit au rejet du lot lors du contrôle-qualité ;

Concernant l'efficacité énergétique :

*la sortie des claies, une à une, toutes les deux heures, est à l'origine de perte d'énergie thermique. Dans la mesure où l'énergie constitue un coût important dans le séchage, il y a là une opportunité d'économie (surtout que le prototype initial installé dans les entreprises pose un problème de coût en gasoil par kg de mangues séchées);

*d'autres pertes énergétiques ont été observées. Par exemple :l'absence d'isolation des tubes entre le générateur, le capteur solaire et le séchoir, ou le type de tube utilisé (générateur de pertes de charges par création de turbulences);

Par rapport à la dimension solaire :

*les entreprises ne semblent pas sensibilisées à la nécessité de nettoyage très régulier des capteurs/plaques photovoltaïques ;

*les rapports n'indiquent pas si des tests ont été réalisés en cas d'augmentation de la capacité solaire (la surface des capteurs d'air chaud) ; à partir du moment où le coût du gasoil augmente et où le prix des capteurs/plaques diminue, la viabilité de l'option « plus de solaire » serait à étudier. Même durant la saison des pluies, le solaire comme source partielle d'énergie n'est pas à ignorer dans un pays comme le Burkina Faso ;

Quant à la dimension condition de travail (spécifiquement des femmes) :

*il est essentiel de sensibiliser les entreprises à l'importance des conditions de travail (coupage de fruits dans des salles peu aérées, parfois à côté des séchoirs). De même prendre conscience des exigences du marché pour ce qui concerne les conditions de travail est un paramètre de plus en plus prégnant sur lequel il faut veiller ;

Par rapport aux déchets :

*certaines entreprises ont évoqué le problème des déchets (surtout s'il n'existe pas de porcheries à côté). Pour le moment l'utilisation des déchets charnus pour la production de vinaigre (testée avec succès par le CEAS) reste au niveau de la

démonstration, la production étant encore faible en raison d'une insuffisance de marketing (le CEAS produit 10,000 litres par an pour une capacité de 20,000 litres);

*les autres déchets pourraient être utilisés pour la fabrication de biogaz, ce qui améliorerait le rendement énergétique global (à étudier);

*la quantité de déchets est plus élevée si les mangues sont épluchées avec un couteau au lieu d'un éplucheur. Mais il s'avère que beaucoup de femmes éplucheuses semblent préférer le couteau.

5. Impact

Dans la mesure où le prototype actuel (modèle mixte ATESTA-ONUDI utilisant un générateur d'air chaud à gaz avec combustion indirecte) n'est pas encore vulgarisé au-delà de l'unité de démonstration au niveau du CEAS, l'impact futur est incertain. Le coût élevé (3 100 000 FCFA pour un séchoir équipé d'un générateur d'air chaud à gaz et 8 109 200 FCFA pour un séchoir équipé d'un générateur d'air chaud à gaz et du système solaire) freine la vulgarisation de la technologie. Pour le moment il n'y a pas eu d'effort entrepris pour faire une commande groupée de générateurs d'air chaud à gaz (dans le but de négocier un prix plus intéressant pour chacune des entreprises intéressées) ni pour intéresser les banques au financement de ce type d'investissement (par exemple sous forme de leasing).

6. Pérennité

A partir des rapports périodiques sur le suivi au niveau des trois unités de démonstration, on peut déduire que les sorties d'appui par les experts du CEAS ont souvent concerné le nettoyage, le réglage, ou le remplacement des pièces de rechange des équipements (installation solaire ; générateur ; fermeture des portes du séchoir ; ...). Dans la mesure où ces équipements ont été installés depuis le PI1, la nécessité pour les trois entreprises (basées loin de Ouagadougou), de faire appel aux experts du CEAS venant de la capitale, démontre une certaine dépendance.

Si déjà elles utilisent ces séchoirs, ces entreprises disposent d'un outil de production qui est, en fin de compte, très cher dans l'utilisation, eu égard au prix du gasoil. On ne peut alors pas parler de pérennité à ce niveau, car il s'agit des séchoirs utilisés « en cas de besoin » et qui restent à transformer (de gasoil à gaz).

Par ailleurs, au niveau institutionnel, la probabilité de pérennisation et de démultiplication de la technologie semble assurée par l'ancrage des interventions au sein d'une structure active dans le domaine de la technologie appropriée (CEAS). Cela suppose que le CEAS poursuive la mise au point de la technologie introduite et cherche aussi à résoudre le problème d'accès à cette technologie (freiné par son coût), par exemple en y associant des structures de financement. Il y a lieu de vérifier aussi si ce type de générateur d'air chaud à gaz est uniquement disponible en Italie et de comparer les prix.

La structuration d'un grand nombre de sécheurs au sein des deux GIE de commercialisation (ce que l'ONUDI appelle ailleurs « consortia d'exportation »)

pourra privilégier des efforts communs ciblés sur l'introduction de la technologie séchage indirect (sous forme d'achats groupés des générateurs).

7. Rôle de l'ONUDI

Grâce à ses efforts, et en dépit d'une période d'appui considérée comme trop longue, l'ONUDI a contribué à la mise au point d'une technologie de séchage qui semble adaptée aux besoins des entreprises et aux exigences du marché. Ceci dit, il est regrettable que la mise au point de la technologie ne soit pas tout à fait achevée à ce stade (voir observations sous le point 4, efficacité).

Dans la mesure où l'ONUDI a réalisé des activités similaires dans d'autres pays d'Afrique, utilisant ainsi l'expérience du Burkina Faso et les experts utilisés dans le PI1 et PI2, on aurait pu s'attendre à profiter des indications concernant les différentes expériences tentées ailleurs dans le but d'améliorer la technologie développée. Car le partage des résultats des différents tests semble très important, voire nécessaire, pour accélérer la mise au point technologique recherchée.

La fabrication d'une maquette du « séchoir ONUDI » (faite au niveau du CEAS à la demande du Siège), semble un peu prématurée, dans la mesure où il s'agit d'une variation du modèle initial qui, pour le moment, n'est pas encore vulgarisée, et dont les possibilités d'amélioration seraient encore à poursuivre (voir : efficacité). Par ailleurs, l'appellation « séchoir ONUDI » ne reflète pas le fait qu'il s'agit *de facto* d'un modèle mixte « ATESTA-ONUDI » (reconnaissant la part d'ATESTA/CEAS dans la conception du modèle adapté).

8. Innovation

L'appui a permis l'introduction d'une technologie de séchage indirect qui est pertinente, compte tenu des nouvelles exigences du marché (voir aussi point 1, pertinence). Initialement utilisant le gasoil comme source d'énergie (en combinaison avec l'énergie solaire), cette approche s'est révélée de plus en plus inappropriée, vu l'évolution du prix du gasoil. A cet effet, l'amendement par l'introduction d'un générateur d'air chaud à gaz est une option moins coûteuse dans l'utilisation, tout en étant, hélas, encore très onéreuse au niveau de l'achat pour des entreprises de petite taille.

Un autre élément innovateur concerne la mise sur roulettes des compartiments de claies (facilitant l'entrée et la sortie des claies). Néanmoins, cette approche ne semble pas encore véritablement vulgarisée à ce stade.

En outre, l'idée d'adapter le prototype initial introduit par l'ONUDI au modèle ATESTA largement utilisé au Burkina Faso est considérée comme innovatrice, surtout car cela minimise les travaux d'adaptation nécessaire lorsque les entreprises souhaitent introduire un système de séchage indirect.

A.3 Karité

(i) Description

<p>Projets nos. : YA/BKF/05/001/YA/BKF/07/001 ; XP/BKF/07/002 (?)</p> <p>Titre : appui à la sous composante 1.2 et 1.3 (fonds combinant différentes filières)</p> <p>Bailleur de fonds : ONUDI (Fonds d'Amorçage)</p> <p>Durée prévue : sur période de 36 mois</p> <p>Durée effective : activités sur période 2005, 2006 et 2007 selon disponibilité de fonds</p> <p>Budget : (données non précisées par filière)</p>	
Produits	Prévisions/Réalisations
<p>La valorisation et l'amélioration de la qualité des produits du karité sont démontrées et la capacité nécessaire pour la dissémination de la technologie est établie</p>	<p>Situation de départ :</p> <p>L'appui de l'ONUDI avait pour objectif de compléter les efforts de l'Etat (appuyés à l'époque par plusieurs bailleurs de fonds dont l'UE, le Canada, le Danemark, et l'UNIFEM) visant à mieux valoriser la filière karité (« projet national karité »). L'idée était de cibler les interventions de l'ONUDI sur le renforcement des capacités nationales en matière de produits à valeur ajoutée à base de karité avec un accent sur des améliorations sur les plans technologiques et de la qualité.</p> <p>Prévisions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire une évaluation de la chaîne de production de la récolte jusqu'au produit transformé et identifier les améliorations possibles sur les plans technologie/qualité ; 2. Assister dans la mise en place d'une opération pilote couvrant toute la chaîne à titre de démonstration et de formation ; 3. Assurer la formation d'une vingtaine de formateurs et d'une centaine d'entrepreneurs de la filière karité dans les domaines de la technologie, de la gestion et de la commercialisation ; 4. Etablir les paramètres techniques et économiques pour la production d'une gamme de produits à base de karité ; 5. Assister les unités de transformation du karité à améliorer leurs technologies et à mettre en place des systèmes permettant d'améliorer la qualité des produits fabriqués. <p>Activités réalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un plan de travail par une experte nationale (qualité), suivie par l'adaptation/la précision des activités par un groupe de travail aboutissant à une stratégie de mise en route de l'intervention de l'ONUDI; • Choix de l'IRSAT comme structure d'accueil pour le Centre de démonstration/formation/veille technologique envisagé (appelé Centre Pilote Karité, CPK) et établissement d'un projet de protocole (non signé); • Etude sur l'état des lieux de la transformation des amandes de karité (mai 2005) ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de besoins en équipements du Centre, commande et montage des équipements dans un bâtiment construit sur le terrain de l'IRSAT ; • Identification des modules de formation (thèmes) et préparation des modules/modalités de formation ; • Coopération entre chercheurs de l'IRSAT et du CEAS ; • Contribution au renforcement de la concertation au niveau de la filière karité (réunissant les producteurs, transformateurs et distributeurs dans la filière karité - fédérés dans la Table Filière Karité/TFK - et les structures/projets d'appui tels que Projet National Karité (appuyé par GvT et Taiwan) ; FASONORM ; Plateformes Multifonctionnelles (GvT-PNUD) ; Projet d'Appui aux Filières Bio-alimentaires, recherche CRDI/IRSAT, projet DYFAB (Canada) ; MISTPWA/USAID ; SNV ; Suisse ;...) • Tests d'extraction du beurre de karité, ciblés sur l'activité de <i>barattage</i> (extraction à partir de noix préalablement stabilisées par traitement thermique suivi de séchage) par IRSAT/CEAS, en coopération avec l'Association Ragoussi (un groupement basé à Tanghin-Dassouri – 25 km de Ouagadougou - qui couvre plus de 1200 collectrices d'amendes de karité et 50 productrices de beurre) et avec le CEAS. Ont été évalués dans la période novembre-décembre 2007 sur le site de l'Association Ragoussi et au sein du Département Mécanisation (pas dans le CPK faute de branchement électrique): <ul style="list-style-type: none"> *<i>Barattage selon méthode traditionnelle</i> *<i>Baratte manuelle/CEAS</i> *<i>Baratte COBEMAG (motorisée/importée)</i> *<i>Baratte Gratis Foundation (importée – Ghana)</i> *<i>Baratte horizontale (fabrication locale)</i> • Préparation d'un rapport d'étude suite aux tests sus-indiqués • En instance : Restitution de l'étude aux parties concernées.
--	---

(ii) Appréciation

1. Pertinence

Le beurre de karité est une denrée importante pour le Burkina Faso. L'arbre ne pousse que dans certaines zones d'Afrique et ses fruits (à travers les amandes renfermées dans les noix qui sont transformées en beurre) ont un grand potentiel. Le beurre de karité a des caractéristiques physico-chimiques uniques et a de multiples utilisations au niveau industriel (telles que: chocolaterie ; margarinerie ; confiserie ; pâtisserie ; pharmacie ; produits cosmétiques ; savonnerie). Eu égard aux niches de marché qui en font un produit d'exportation important, la mécanisation du processus d'extraction du beurre s'impose, compte tenu de la pénibilité du travail, notamment pour les femmes, et de la nécessité d'améliorer la qualité ainsi que la quantité de beurre burkinabé offert sur les différents marchés. Le potentiel de valeur ajoutée sur place est énorme : mis à part le marché national en beurre de karité où les noix sont traitées localement, le marché de l'exportation

concerne essentiellement des noix qui seront transformés ailleurs, en Afrique ou en Europe (en raison de questions liées à la qualité). Le marché du karité est ainsi dominé par quelques grands importateurs européens et il s'agit des relations commerciales assez asymétriques. Le commerce équitable tente d'assurer une meilleure distribution de la valeur ajoutée pour des niches de marché, notamment par l'achat du beurre directement aux groupements de femmes.

S'il existe aujourd'hui des technologies qui ont permis de résoudre le problème du concassage, de la torréfaction et de la mouture, les défis de la réduction de la pénibilité du travail chez les femmes et l'amélioration des rendements au niveau de l'extraction du beurre et de sa transformation en produits dérivés, restent encore à relever. Les acteurs de la Table Filière Karité (TFK) dans leur Plan Stratégique de Développement 2006-2009, s'intéressent de près aux activités de développement des technologies adaptées au profit de la filière et ce dans un souci d'optimisation et du renforcement de la capacité de production des entreprises de la filière. En mars 2008, lors de l'Assemblée Générale annuelle de la Table Filière Karité, le problème des équipements adaptés a été une préoccupation pour les membres de cette structure et mandat a été donné au Comité d'Animation pour y réfléchir.

L'intérêt que revêt le projet/ONUDI pour la TFK est ainsi certain, vu l'objectif global du projet qui est de promouvoir la valorisation des produits à base de karité et qui est de promouvoir aussi l'amélioration de la qualité. L'idée de la mise en place d'une unité pilote qui servirait pour la démonstration et la formation, répondait ainsi aux priorités exprimées dans le Plan Stratégique de Développement : une des grandes préoccupations de la TFK et des autres entreprises non membres de la TFK étant l'augmentation de la productivité du travail à tous les stades de la transformation des amandes en beurre et en produits dérivés. Des différentes rencontres organisées par la TFK avec tous ses partenaires de terrain il est toujours ressorti de façon préoccupante le problème des équipements adaptés et appropriés.

Bien que l'appui soit en phase avec les priorités du gouvernement et celles du secteur privé concerné, il apparaît, pour ce qui est de la « valeur ajoutée » de l'assistance, qu'il n'existe pas d'indication sur la manière dont la recherche a été faite antérieurement sur le potentiel d'innovations technologiques de cette filière et sur ce qui a pu influencer l'orientation du projet/ONUDI. Nombre d'études et tests de prototypes en matière d'optimisation du procédé d'extraction du beurre de karité existent qui ne font pas référence à cet aspect.

2. Appropriation

Dans la mesure où un groupe travail réunissant les différentes parties concernées par le projet a défini son plan de mise en œuvre, on peut parler d'appropriation du *design* de l'assistance. Les comptes rendus des réunions de concertation indiquent un intérêt porté au projet et à son déroulement.

Il est à souligner que les tests ont été faits dans le cadre d'un travail d'équipe, réunissant les chercheurs et les formatrices suivant une approche appelée « formation-action ». L'engagement de l'Association Ragussi dans l'étude témoigne de son intérêt à l'action et à ses résultats escomptés.

Par ailleurs, suite aux tests réalisés avec un certain retard fin 2007, les résultats de l'étude n'ont pas encore été restitués aux partenaires. Parler d'appropriation signifie après tout que cette restitution des tests a été faite au bénéfice des acteurs et que ces derniers ont eu une réaction positive allant dans le sens de l'acquisition des équipements les plus performants.

Les efforts du projet ont été facilités par l'existence d'une concertation « Table Filière Karité ». Cette concertation doit jouer un rôle actif dans la gestion du Centre Pilote du Karité, afin d'assurer au centre son rôle moteur dans le développement de la filière sur le plan de la mécanisation. Ces progrès permettront aux acteurs de la filière, notamment aux groupements de femmes, d'améliorer leur compétitivité sur le marché local, régional et international. Pour le moment les modalités de gestion du futur centre restent à valider par les partenaires de la concertation.

3. Efficience

Le projet a uniquement fait appel à une équipe d'experts nationaux qui ont facilité la création d'un cadre de concertation élargie (incluant les structures d'appui/partenaires concernés). Leur coopération avec d'autres structures de recherche et avec des programmes connexes ont aidé à nouer des liens avec d'autres initiatives, même si la synergie avec des recherches antérieures (y compris au sein de l'IRSAT) ne semble pas avoir été optimale.

L'exécution du projet suscite nombre d'autres observations sur l'efficience de sa mise en œuvre : (i) le temps nécessaire pour la commande et l'installation des équipements sélectionnés est considéré comme trop long. Ceci est en partie dû aux délais requis dans l'achèvement de l'infrastructure devant abriter le Centre Pilote du Karité ; (ii) pour le moment les équipements ne sont pas encore branchés, en attendant l'accès au voltage requis, et entre temps les tests se sont faits dans un bâtiment annexe ; (iii) il n'est pas clair de savoir quand les conditions seront prêtes pour permettre au CPK de démarrer réellement ; (iv) la démarche recherche-développement a été partielle dans la mesure où l'accent a été mis sur l'évaluation des méthodes/techniques de barattage sans vraiment inclure l'analyse de l'impact de la technique d'extraction sur les propriétés physico-chimiques du beurre produit, la qualité lors du stockage, ni une évaluation sensorielle,... ; (v) la date de la restitution de l'étude aux partenaires concernés n'est pas encore fixée.

Peut-être qu'au regard du financement disponible, le projet n'a pas couvert d'autres dimensions techniques méritant une attention, comme par exemple le processus de séchage des amandes de karité et l'opportunité d'introduire des équipements de séchage (permettant d'éviter le fumage).

4. Efficacité

Au regard du faible niveau de financement, une partie seulement des activités prévues a pu être réalisée, notamment l'achat des équipements en vue de la création du centre pilote du karité au sein de l'IRSAT et la comparaison de la performance de différentes technologies d'extraction y compris l'établissement des fiches techniques sur les équipements (souvent manquantes).

L'équipe a pris pour objectif la facilitation de l'accès à l'information sur les options technologiques et sur leurs rendements respectifs, devant permettre aux utilisateurs de prendre des décisions averties sur les options de mécanisation. L'idée est que, par la suite, les acteurs puissent bénéficier des formations adaptées à leur choix technologique en vue d'une exploitation optimale des équipements acquis ou à acquérir.

Par ailleurs, l'équipe de projet ne compte pas recommander certains équipements par rapport à d'autres, laissant ainsi le choix aux productrices-transformatrices. La question est alors de savoir si le futur centre – outil pour et géré en principe par la filière – ne devrait pas davantage accompagner les acteurs et se trouver en mesure de fournir des recommandations précises sur les options technologiques optimales en réponse aux clients du centre qui en feraient la demande (même si le choix final relève évidemment des entrepreneurs). Mais de tout façon, comme le centre n'est pas encore opérationnel, les acteurs de la filière ne peuvent pas bénéficier à ce jour, des services d'information, de conseil et des formations que le centre compte fournir.

5. Impact

Comme les résultats de l'étude n'ont pas encore été présentés aux acteurs de la filière et du fait que le centre n'est pas encore opérationnel, l'aspect impact ne peut être apprécié à ce stade-ci.

6. Pérennité

Il est prévu que le centre soit un outil important de soutien au développement de la filière. Comme il n'est pas encore opérationnel, il est donc prématuré d'apprécier son potentiel de pérennité ou de risques afférents. Toutefois,, il n'est pas certain que les différents partenaires aient la même vision du rôle du centre pour l'instant axé uniquement sur la dimension technique et la formation. Mais il pourrait aussi avoir un rôle dans la recherche et la facilitation des marchés, ainsi que certains rapports semblent le suggérer. Cela conduit à souligner l'importance et l'urgence de la formulation/validation d'un plan détaillé de mise en œuvre du CPK.

Il est à noter qu'outre l'accès à l'information technologique par les transformatrices, la question de constance dans la qualité des équipements se pose. A cet effet, la mise à niveau des équipementiers semble une condition importante pour la réussite.

7. Rôle de l'ONUDI

Le projet a démarré et a poursuivi ses activités sur des fonds d'amorçage, ce qui n'a pas permis un déblocage continu des fonds pour une exécution « fluide » du projet. Le manque de fonds a impliqué que le projet ait démarré puis se soit arrêté alors que beaucoup reste à faire. Il est regrettable que l'équipement pour le Centre Pilote du Karité - tout en ayant servi pour l'étude réalisée – ait été acheté sans une étude préalable définissant clairement sa vocation, son plan de mise en œuvre y compris sa gestion et le financement de ses opérations.

8. Innovation

L'établissement des fiches techniques sur les équipements constitue une activité innovatrice qui vient pallier un manque chez les artisans équipementiers.

L'analyse a démontré que l'impact des équipements de transformation sur l'allègement des tâches des femmes transformatrices n'atteint souvent pas le niveau espéré. C'est la raison pour laquelle les femmes laissent parfois les équipements de côté pour se remettre à la technique traditionnelle (transformation manuelle). Par ailleurs, des conditions socio-économiques peuvent expliquer et justifier un accent sur un choix technologique intermédiaire ciblé sur des unités artisanales et semi-industrielles plutôt que l'encouragement de l'investissement dans des usines de transformation à grande capacité.

A.4 Qualité et sécurité des produits alimentaires

(i) Description

Projet(s) no : YA/BKF/04/440 Titre : Qualité et sécurité des produits alimentaires Bailleur de fonds : ONUDI Durée prévue : 33 mois à partir de janvier 2005 Durée effective : activités de février 2005 à décembre 2006 Budget : (données précises pas disponibles)	
Produits	Prévisions /Réalizations
La sécurité et la qualité sanitaire des produits alimentaires sont renforcées et les produits concernés dans le cadre de ce projet répondent aux exigences du marché	Situation de départ : La composante « Qualité » du PII a été notamment exécutée au travers du projet régional exécuté par l'ONUDI « Qualité et sécurité des produits alimentaires ». Les activités ont couvert l'introduction des méthodes BPF et HACCP dans 12 entreprises de transformation de produits agro-alimentaires, la mise à disposition de « kits de contrôle », la préparation de manuels BPH/BPF/HACCP par le DTA, des accompagnements au niveau des entreprises et des formations des entreprises et des cadres techniques des laboratoires sur les aspects assurance qualité ; la mise en place d'un laboratoire d'analyse micro-biologique alimentaire à Bobo- Dioulasso ; une alliance avec la coopération française facilitant le recours au cheque conseil pour le financement de l'analyse micro-biologique (40% restant à la charge de l'entreprise). Elle a permis de renforcer FASONORM en 2002, mais les procédures d'inspection alimentaire restent dispersées et peu opérationnelles. Depuis 2002, 8 entreprises (ABELMA, COTRAPAL, ETABE, FROMAC, FASO KOSSAM, SN-CITEC, SODEPAL, UCOBAM) ont été suivies par le programme régional pour faire des recommandations en matière d'hygiène et mettre en place les

	<p>procédures BPH.</p> <p>Un deuxième programme régional, « Qualité Afrique de l'Ouest » (Qualité II) couvrant quinze pays est en phase d'organisation et de lancement des activités.</p> <p>Prévisions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assister dans les activités de suivi pour l'application des recommandations en matière de contrôle alimentaire soumises au Gouvernement pendant la première phase : réglementation, création d'un cadre de coordination, préparation d'un plan national de contrôle alimentaire, etc. ; 2. Assister dans la formation des inspecteurs et contrôleurs ainsi que des auditeurs des systèmes d'assurance de la sécurité et de la qualité sanitaire des produits ; 3. Continuer l'appui aux entreprises pilotes dans l'application des Bonnes Pratiques d'Hygiène et du HACCP ; 4. Préparer des codes de pratique génériques pour les produits couverts et d'autres en fonction de la demande et les disséminer ; 5. Assister dans le renforcement de la sensibilisation sur les aspects sanitaires et qualitatifs: conférences, séminaires, campagnes, etc. <p>Activités réalisées :</p> <p>Pour des raisons déjà évoquées de financement, le programme a préféré concentrer ses activités d'amélioration de la qualité uniquement sur l'appui aux entreprises-pilotes afin d'obtenir un résultat concret.</p> <p>en 2005 : suivi de 8 entreprises; les entreprises ont bénéficié d'un manuel BPH, de conseils pour des aménagements des bâtiments, de formations pour sensibiliser les employés à la démarche qualité (ABELMA, COTRAPAL, ETABE, GUAMPRI, SODEPAL, CTRAPA, RIN TIKA, UCOBAM) ;</p> <p>en 2006 : suivi de 7 entreprises; les entreprises ont bénéficié d'amendements pour leur manuel BPH, de conseils pour des aménagements des bâtiments, de formations pour sensibiliser les employés à la démarche qualité (ABELMA, COTRAPAL, ETABE, GUAMPRI, SODEPAL, CTRAPA, RIN TIKA).</p>
--	--

(ii) Appréciation

1. Pertinence

Cette composante du PI2 s'est particulièrement investie dans le suivi des ateliers de séchage de mangues qui représentent 5 entreprises-pilotes sur les 8 suivies. Ce choix indique le souci louable de créer des synergies entre les activités du programme. En effet les progrès obtenus dans la qualité des produits doivent venir naturellement renforcer les améliorations recherchées par la mise au point des séchoirs mixtes introduits par ONUDI en coopération avec le CEAS.

L'objectif est d'améliorer la qualité sanitaire des produits alimentaires et de permettre au Burkina Faso de se positionner sur le marché international. C'est le minimum exigible. Mais ce positionnement dépend aussi d'autres paramètres parmi lesquels les qualités sensorielles du produit. En parallèle aux BPH il aurait été profitable de constituer des groupes d'analyse sensorielle, ce qui conduirait à améliorer la qualité du produit, interprétée par les consommateurs (éventuellement en coopération avec les acheteurs pour en limiter le coût). Pourraient alors être évitées des chutes de commande de la variété « Amélie » comme l'ont observé l'année dernière les producteurs de mangue séchée.

Avec toujours le même objectif de conserver ou de développer sa position sur le marché international très compétitif, il pouvait aussi être pertinent d'évaluer les conditions de travail y compris les incidences de l'application des normes sur la pénibilité du travail (port de blouses, masques, bonnets dans une atmosphère confinée et surchauffée par les séchoirs) .

2. Appropriation

Les responsables des ateliers de séchage de fruits et légumes visités par la mission d'évaluation et qui ont bénéficié des formations aux BPH ont intégré la relation qui existe entre la qualité de leur produit et la demande. Et cela d'autant plus s'ils appartiennent à un groupement chargé de la commercialisation des produits (NAFFA ou CDS) et qui exige des critères de qualité minimum.

3. Efficience

Les entreprises-pilotes suivies sont en majorité des ateliers de séchage des mangues qui ne fonctionnent que du mois d'avril au mois d'août. La charge de travail faible les autres mois aurait pu permettre le suivi d'autres entreprises.

Si l'on a souligné l'intérêt des synergies entre « qualité » et « séchage », il faut par contre s'interroger sur l'absence de connections entre les volets « qualité » et « lait ». Cette remarque est illustrée par le recours à un consultant international pour réaliser une formation de trois jours aux BPH à destination des producteurs et transformateurs de lait. Cette formation aurait dû être une activité du consultant national en qualité.

Les entreprises choisies bénéficiaient du label d'entreprise-pilotes, mais il n'est pas documenté que ces entreprises aient servi d'exemple pour d'autres. Même si on vise

à tester une méthode ou une approche, la démultiplication au delà du test est un objectif important.

Si l'on se réfère aux mois de consultations consacrés à la formation aux BPH (7 mois en 2004, 8 mois en 2005, 5 mois en 2006), le nombre d'entreprises suivies (8 au total) est très faible.

4. Efficacité

Les visites effectuées par la mission d'évaluation dans les entreprises montrent que le souci d'hygiène semble bien intégré dans les habitudes de travail. Les registres de suivi sont tenus à jour.

5. Impact

Des indications existent montrant que plusieurs organismes/programmes d'aide interviennent successivement dans la même entreprise sur le volet qualité. Cela préserve la pluralité des sources d'information/de l'appui, tout en soulignant que les activités réalisées par l'ONUDI à travers le PI2 constituent une contribution parmi d'autres en termes de « qualité ». L'impact concerne notamment la sensibilisation des entreprises et la prise de mesures par celles-ci dans le but d'appliquer les principes de base de bonnes pratiques d'hygiène.

6. Pérennité

Aucun contrôle institutionnalisé n'étant pratiqué avec efficacité au Burkina Faso pour garantir la sécurité alimentaire, la pérennité des avancées observées sur les pratiques d'hygiène dépendra des pressions exercées par les organismes de contrôle¹². Par exemple, pour ce qui est des produits « bio », la certification « bio » et les exigences du marché sont une source de pression. Pour les entreprises qui ne sont pas concernées par ce label, il est possible que les progrès observés ne soient pas durables, si le marché pour leurs produits n'est pas exigeant sur ce plan.

Les organismes fédérateurs de type GIE pour la commercialisation des produits, conscients de l'importance des critères de qualité pour fidéliser leur clientèle à l'exportation, organisent la formation et les contrôles de qualité, et répartissent les coûts entre leurs adhérents. Ces organismes vont assurer la pérennité des BPH.

Il est à noter qu'une des entreprises visitées par la mission d'évaluation continue à faire appel à l'expertise nationale, maintenant payée par l'entreprise elle-même (antérieurement financée par l'ONUDI). Il y a là aussi une indication sur le fait que l'appui a généré une demande pour de l'expertise spécialisée dans le domaine de la qualité (efficacité) et a contribué au développement d'un marché pour des prestataires de services (pérennité).

¹² B. Diawara, H. Sawadogo, Partenariat public-privé dans l'analyse de la qualité alimentaire au Burkina Faso, 2002

7. Rôle de l'ONUDI

L'ONUDI se situe parmi les partenaires actifs dans la sensibilisation des entreprises à l'aspect qualité et sécurité alimentaire. Ceci dit, des liens opérationnels plus concrets avec les programmes régionaux « Qualité I et II – UEMOA », exécutés aussi par l'ONUDI et financièrement mieux dotés, auraient certainement démultiplié les résultats en faisant par exemple vraiment jouer le rôle de pilotes aux entreprises suivies. Ainsi, une plus grande synergie entre les différents appuis en matière de qualité s'impose au sein de l'ONUDI (entre ses actions au niveau régional et celles au niveau des pays).

8. Innovation

Dans le contexte des entreprises visitées, les procédures BPH apparaissent innovatrices. Il s'agit au moins des premières étapes dans la mise en place d'une véritable « démarche qualité » au sein des entreprises (pour lesquelles l'introduction du système HACCP – qui inclut des éléments de BPH – est considérée pour le moment prématurée).

A.5 Textile/PME

(i) Description

<p>Projets nos. : US/BKF/01/189 et sous projet US/BKF/01/18A (volet PME) Titre : Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton - lutte contre la pauvreté par la création d'emplois Bailleur de fonds : Autriche Durée prévue : 3 ans Durée effective : février 2002 – mars 2007 (sur PI1 et PI2) Budget (total/PI1 et PI2): \$ EU 708.001 dont \$ EU 575.250 (textile) et \$ EU 132.751 (PME) Dépenses (PI1 et PI2) : \$ EU 676.102 dont \$ EU 547.574 (textile) et \$ EU 128.528 (PME) Budget (au titre du PI2 uniquement) : \$ EU 220.245 (textile) et \$ EU 83.032 (PME) Dépenses (PI2) : \$ EU 271.377 dont \$ EU 192.568 (textile) et \$ EU 78.809 (PME)</p>	
Produits	Prévisions /Réalizations
<p><u>Textile</u> 1. <i>Amélioration de la qualité des fibres de coton et le traitement du coton, ainsi que les technologies de fabrication</i></p>	<p>Situation de départ : ce projet a démarré durant le PI1 ; au moment de la formulation du PI2, les activités réalisées dans la composante textile avaient abouti à un nombre de résultats cités dans le document de programme (version sept. 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la pollution en teinture (30%) • Réduction des coûts de production en teinture (de 25 à 30%) • Atelier modèle de teinture à Bobo-Dioulasso (1) • Artisans formés en teinture (50 dont 6 formateurs) • Métier à tisser de nouvelle technologie (2) • Artisans formés en tissage (28 dont 8 formatrices) • Couverture provinciale (3 provinces)

<p><i>des textiles</i></p> <p>2. <i>Développer les compétences de l'artisanat du textile et organiser des coopératives d'artisans professionnels capables d'apporter des produits nouveaux de qualité sur le marché régional africain et exportation outre mer</i></p> <p><u>PME</u></p> <p><i>1. Améliorer le niveau technique et la gestion des PME dans le secteur textile grâce à l'introduction de cadres institutionnels pour les services de développement des PME</i></p>	<p>Le document de programme ne précise pas les réalisations sous le volet PME durant le P11.</p> <p>Il est à souligner que le projet a fait l'objet d'une évaluation indépendante mi-2006 par une équipe représentant le Gouvernement burkinabé, le bailleur de fonds (Autriche) et l'ONUDI. Le rapport de la mission d'évaluation a été discuté lors de la réunion du dernier Comité de Pilotage du projet qui s'est tenu le 26 octobre 2006. Le Comité a décidé de la prolongation du projet jusqu'au 31 mars 2007. Etant donné que le projet a déjà été évalué en 2006, le but de la présente évaluation - pour ce qui de cette sous composante - est d'apprécier : (i) la mise en œuvre des recommandations faites par la mission d'évaluation de 2006 (aussi validant le « Management Response Sheet » (MRS) disponible par rapport à ce projet); (ii) la mise en œuvre des décisions de la dernière réunion du Comité de Pilotage, et (iii) l'état à ce jour des réalisations du projet dans son ensemble.</p> <p>Prévisions :</p> <p><i>(i) Par rapport à la finalisation du projet</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. remettre les équipements du projet aux unités de production et aux bénéficiaires ; 2. conclure un contrat avec le BAME afin de terminer les actions encore non achevées à Bobo-Dioulasso (plans d'affaires, appui-conseil de proximité) ; 3. appuyer les unités de production (par le Gouvernement) en vue de l'acquisition des locaux ; <p><i>(ii) Par rapport à la poursuite des actions du projet (pérennisation) :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. inscrire les problèmes environnementaux liés aux effluents des ateliers de teinture artisanaux dans ses programmes d'assainissement et d'urbanisme ; 2. assurer la pérennité des résultats du projet à travers les deux projets successeurs bilatéraux (Autriche) d'appui à la filière textile artisanale, à savoir ProFiTA et PACoTA ; 3. développer le professionnalisme des membres de l'AFORMATEX/la qualité des services de formation, et établir la collaboration avec la Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle (CAFP) dans l'élaboration de curricula/manuels de formation ; 4. assurer la fonctionnalité du site web créé pour l'AFORMATEX ; <p><i>(iii) Quant aux pistes de réflexion pour des actions futures :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mener une réflexion (ONUDI/Gouvernement burkinabé) en vue du développement d'un « master plan » pour le secteur textile artisanal (analyse approfondie aboutissant à une stratégie cohérente) ; 2. s'insérer (ONUDI) dans le cadre de concertation des structures d'appui aux artisans et aux PME. <p>Activités réalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • décision de prolongement jusqu'au 31 mars 2007 par la dernière réunion du Comité de Pilotage (26 octobre 2006) ; • décision sur la répartition du reliquat du projet (\$ EU 20,000) par Chef des Opérations/ONUDI et deux experts nationaux du projet (16 novembre 2006) : paiement de la facture de téléphone (30% du reliquat) ; appui au Centre de Formation Féminine et Artisanale/CFFA (38%) couvrant la mise en place du laboratoire textile, de l'équipement complémentaire et la création d'une base de données;
--	---

	<p>appui à l'Association de Formateurs aux Métiers du Textile/AFORMATEX (17%) couvrant l'aménagement de l'atelier, kit de teinture et appui à la gestion ; appui à COFATEX pour montage de dossier pour construction de l'atelier (14%) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • poursuite de l'appui aux unités de production soutenues par le projet ONUDI par le projet ProFiTA (PACoTA vient de démarrer/2008) ; • utilisation intensive en 2006 et 2007 des formateurs/AFORMATEX dans le cadre du projet ProFiTA (formations en teinture, tissage – notamment sur métier de grande largeur - et filature à travers le pays) ; • exécution de multiples formations (teinture ; tissage ; batik) par AFORMATEX avec le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle par Apprentissage (FAFPA) en 2007 ; • deux experts nationaux ayant poursuivi en 2006/07 des interventions d'appui aux PME/textile y compris le suivi de l'appui d'autres prestataires (notamment pour l'élaboration de plans d'affaires) ; ateliers de formation (Bureau d'Appui aux Micro-Entreprises/Bureau des Artisans) ; • élaboration d'un document de projet régional (CFC) incluant le Burkina Faso et organisation d'un atelier de validation à Bamako (juin 2007). <p>Non réalisées à ce jour/en instance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • transfert des équipements aux unités de production/bénéficiaires (procédure encore en cours au niveau du Siège de l'ONUDI) ; • problèmes environnementaux des ateliers de teinture pas encore adressés de manière systématique par services publics concernés ; • site web de l'AFORMATEX pas opérationnel (hébergement pas payé) ; • un des deux consultants n'a pas finalisé/remis les plans d'affaires aux entreprises concernées ; • finalisation et financement du nouveau programme régional (CFC).
--	--

(ii) Appréciation ¹³

1. Pertinence

Il est incontestable que l'appui à la valorisation de la production locale dans le domaine du coton est important. Le Burkina Faso étant le plus grand producteur de coton en Afrique sub-saharienne, l'expérience de son industrie textile a été décevante et le pays compte aujourd'hui une seule entreprise de transformation du coton en opération (une usine de filature, FILSAH), qui transforme 1% de la production nationale de fibre en fil de coton fin.

L'assistance s'inscrit dans l'orientation stratégique du Gouvernement d'exploiter le potentiel de transformation locale du coton, favorisant des activités à forte intensité de main d'œuvre (source de revenus surtout pour les femmes en milieu rural). La pertinence de l'appui à la transformation artisanale du coton relève du potentiel de création de valeur ajoutée et d'emplois de ces petites/micro activités de groupements/entreprises individuelles, opérant souvent dans le secteur informel.

¹³ Appréciation globale de l'état des réalisations à ce jour (complémentaire à l'évaluation réalisée en 2006)

Dans son approche, le projet était intégré et pertinent, en ce sens qu'il touchait plusieurs domaines à la fois, tels que : la formation des artisans – tissage/teinture (technique ; gestion ; structuration ; appui rapproché) ; l'introduction d'un nouveau métier à tisser au Burkina Faso, la formation des menuisiers à la fabrication du nouveau métier, la création de nouveaux produits, la recherche de marchés, et le traitement des eaux usées des ateliers de teinture.

2. Appropriation

Au niveau opérationnel il y a eu une implication active des différents acteurs (bénéficiaires et partenaires), notamment chez les artisans (groupements ; entreprises individuelles), les encadreurs/formateurs au niveau des unités de tissage, le réseau des formateurs dont la création a été facilitée par le projet (AFORMATEX) et le centre de formation (CFFA) qui se prépare pour devenir un centre de référence dans le domaine des métiers du textile.

Il y a lieu de mentionner que le degré de prise en charge par les bénéficiaires au niveau des ateliers de tissage (Bobo-Dioulasso et Koudougou) est assez faible, dans la mesure où les « assistants » (experts payés antérieurement par le projet) sont encore très présents dans les ateliers (dit de manière bénévole) : ils jouent toujours un rôle clef dans la gestion des ateliers.

Il faut aussi souligner que les bénéficiaires attendent toujours le transfert des biens du projet. A cet effet, l'engagement du projet selon les conventions signées entre les parties concernées (entre les bénéficiaires et le projet) n'est pas encore respecté.

En outre, il n'y a pas d'indications sur le fait que les démonstrations faites pour diminuer la pollution par les eaux usées (à travers des « ateliers modèles ») ont abouti à une sensibilisation des services d'hygiène/d'assainissement dans le but d'assurer une diffusion à large échelle (en dehors des réalisations à cet effet dans le cadre du projet ProFiTA). A cet effet, la recommandation de la mission d'évaluation (ciblée sur la démultiplication des démonstrations) de 2006 n'a pas eu de suite.

3. Efficience

La durée réelle du projet (5 ans) s'est étendue bien au-delà de la durée prévue (3 ans), sans incidence sur le budget initial. Comme l'a signalé la mission d'évaluation de 2006, cette prolongation de la durée sans une augmentation du budget, a été possible, car le niveau de rémunération des experts nationaux se situe relativement bas et aussi parce qu'il y a eu des interruptions fréquentes de leurs contrats.

Bien que le projet ait eu largement recours à l'expertise nationale pour la coordination et le suivi du volet textile ainsi que pour l'appui rapproché au niveau des ateliers de tissage soutenus (23% du budget), le rôle de l'expertise internationale a perduré durant une bonne partie de la vie du projet (2002-2006) et sa proportion dans le budget (40%) est considérée comme trop élevée. Il n'y a pas eu de stratégie de sortie par rapport à l'encadrement de l'expertise internationale, même si, sur le plan technique (tissage ; teinture) l'encadrement rapproché a relevé surtout de l'expertise nationale. Cette situation est encore mieux illustrée par le fait

que durant le PI2 (2005-2008), la proportion d'expertise internationale (hors expertise internationale du team d'évaluation de 2006) n'atteignait pas moins de 55%. Il n'est pas évident de réaliser pourquoi, dans le pilotage du projet, la nécessité de diminuer le rôle des consultants internationaux au profit d'une intensification du rôle des experts nationaux n'a pas été reconnue à temps. Il est à noter que l'ancien coordinateur national du projet n'a pas voulu donner son appréciation sur le travail de son homologue international.

La mission a pu constater la motivation et la compétence des « anciens experts ONUDI » rencontrés sur le terrain, y compris les « assistants » au niveau des ateliers de tissage. Une grande partie de ces experts est aussi intervenue dans le cadre du projet ProFiTA (à travers AFORMATEX) et l'ancien coordinateur du projet/ONUDI a actuellement une position au sein de l'équipe du nouveau projet bilatéral (PACoTA). Par ailleurs, le rôle actuel des assistants au niveau des ateliers de production n'est pas clair.

Pour ce qui est de l'équipement, au total 12% du budget a servi à l'achat du matériel – y compris la construction du nouveau métier introduite. Il n'est pas évident de comprendre la raison pour laquelle le projet a fourni d'autres métiers (de type indien, américain, guinéen), si le but était d'introduire le métier à bois/large bande (transfert d'un prototype développé/testé ailleurs). Par ailleurs, il existe un délai important dans la mise en œuvre de la décision de transfert des biens du projet aux bénéficiaires (procédure encore en cours au niveau du Siège de l'ONUDI, même si le projet est en principe clôturé depuis fin mars 2007).

Le paiement du loyer des ateliers de tissage par le projet a permis l'opération de démonstration-formation. Mais en fin de projet, les artisans ne possèdent pas leurs propres locaux et le loyer constitue une charge importante si l'on considère les faibles revenus des groupements. A Koudougou les artisans ont pu négocier avec le propriétaire du local une baisse du loyer par rapport au montant payé durant la vie du projet. A Bobo-Dioulasso le niveau du loyer est resté le même mais le propriétaire réclame les lieux au groupement qui de son côté multiplie les tentatives auprès de la Mairie pour obtenir un terrain.

L'allocation faite du reliquat suscite quelques interrogations qui sont notamment : la part de la facture de téléphone (presque un tiers du total de \$ EU 20,000); les raisons de la décision d'aménager le laboratoire du CFFA dont l'utilisation à ce jour semble faible ; l'aménagement d'un bureau pour l'AFORMATEX au sein de l'entreprise du Président de la structure alors que ce dernier avait recommandé une distinction entre son entreprise et le siège de l'AFORMATEX.

« Volet PME » du projet : la mission d'évaluation de 2006 a déjà mis en exergue la complication en cas de partage de responsabilités d'exécution d'un seul projet entre deux départements différents de l'ONUDI. Il y a lieu de souligner que ce volet a constitué une faible proportion du budget total (18.7%). Il a surtout eu recours à l'expertise nationale (41% du « sous-budget/PME ») et une bonne partie (20%) a couvert des activités de formation pour les entreprises.

Le contenu des rapports des experts nationaux chargés de la coordination/du suivi par rapport aux activités/PME réalisées durant la période 2005-2007 est considéré

comme assez sommaire et même répétitif. Il est difficile de bien saisir sur la base de ces rapports quels sont les résultats réalisés de manière qualitative (au-delà des résultats quantitatifs décrits). Ceci n'est pas vraiment justifié par le fait que la durée de leurs contrats était limitée (3 mois). Il est possible que le départ du responsable du Siège ait contribué au fait que les consultants étaient moins encadrés/suivis.

Il n'est pas compréhensible que l'élaboration des plans d'affaires pour une dizaine d'entreprises n'ait pas été confiée au Bureau d'Appui aux Micro-Entreprises (BAME) qui est pourtant une structure d'appui à proximité des entreprises cibles. La question est posée de savoir pourquoi les consultants recrutés venaient de Ouagadougou, alors que l'expertise requise existe à Bobo-Dioulasso, zone de concentration du volet PME du projet. Par ailleurs, il est apparu un problème de suivi, dans la mesure où un des deux consultants chargés de l'élaboration des plans d'affaires n'a pas achevé son travail, a été tout de même payé (par erreur) et n'est plus trouvable (malgré des efforts du Desk ONUDI). Il en résulte que certaines entreprises attendent encore leurs plans d'affaires. L'engagement du BAME pour tout appui aux entreprises dans la région de Bobo-Dioulasso – limité aux formations – aurait facilité l'appui de proximité et aurait contribué à l'ancrage institutionnel des interventions réalisées sous le volet PME.

4. Efficacité

Sur la base du rapport final (mai 2006) et selon les observations de la mission d'évaluation de 2006, complétées par l'actuelle évaluation, on peut citer parmi les réalisations du projet :

- sa contribution à la modernisation des techniques de tissage traditionnellement utilisées (effet de démonstration et transfert technologique par l'introduction d'un nouveau métier à grande largeur aboutissant à une diversification des produits – draps/rideaux etc. ;
- l'organisation des formations de formateurs tisserands, des formations d'une douzaine de menuisiers/monteurs régleurs ;
- l'organisation des formations techniques (couvrant plus de 80 femmes et hommes) par des maîtres tisserands sur les nouveaux métiers de tissage et les techniques de préparation) et des unités de teinture (sur différentes techniques de teinture –tissus et fils -) complétées par des formations en design, marketing et gestion y compris l'élaboration des plans d'affaires (en vue de recherches de financements de projets d'investissement) ;
- la mise en place de deux unités de production (COFATEX/Bobo-Dioulasso ; unité de tissage à Koudougou Wend Manegda) qui sont opérationnels à ce jour et produisent une gamme de produits variés;
- la création d'un lien réciproque entre des activités artisanales et industrielles (exemple : augmentation des ventes du fil/FILSAH pour l'artisanat de 71 tonnes en 2002 à 400 tonnes en 2006 ; commande de 4200 mètres de tissu

large bande par FILSAH auprès de l'unité COFATEX, FILSAH fournissant la matière première) ;

- la création d'un réseau de formateurs (AFORMATEX – 15 membres fondateurs et une trentaine de membres associés) qui a été activement utilisé par le projet successeur (ProFiTA), par le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle par Apprentissage (FAFPA) et par d'autres structures telles que les Centres d'Education de Base Non Formels (CEBNF); AFORMATEX est reconnue par la Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle (CAFP) ;
- l'appui à l'amélioration du processus de teinture (systèmes de cuves ; foyers) et démonstration d'un système amélioré de collecte, stockage et de décantation des eaux usées) ;
- la mise au point des outils pour le secteur de l'habillement (table de coupe ; traceuses);
- l'appui à l'installation d'un laboratoire d'analyse de textile (CFFA) ;
- l'appui à la création d'un site web promotionnel facilitant aussi le commerce électronique.

Par ailleurs, le fait d'avoir concentré l'effort, tout au long du projet, sur l'introduction du métier à tisser (en bois) à large bande pose un problème par rapport à la stratégie adoptée. Ce métier s'avère être difficilement accessible pour les personnes formées à son utilisation, compte tenu de son prix par rapport aux métiers intermédiaires largement utilisés au Burkina Faso. Il en est de même pour l'approche qui consiste à former des menuisiers à travers le pays, une approche qui, dans ce cas précis, explique les problèmes vécus par rapport à la constance dans la qualité des métiers fabriqués.

D'autres activités réalisées n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Ils posent des problèmes ou sont peu utilisées. Il s'agit notamment des problèmes suivants:

- la réponse du marché local par rapport au tissu large bande car le marché reste dominé par les petites bandes. De ce fait, les utilisateurs négligent les améliorations possibles sur les métiers intermédiaires (plus facilement accessibles et largement utilisés au Burkina Faso) ;
- le manque de produits valorisant le tissu (inclusion de produits qui se vendent mais dont la rentabilité est à vérifier- le cas des torchons ; des efforts ciblés sur l'utilisation du coton bio - pour bénéficier des prix primes-initiés mais peu poursuivis pour le moment);
- la faible vulgarisation du « modèle » de collecte des eaux usées (y compris la question de l'étanchéité du puisard et du sort des résidus en cas de vidange) ;

- la faible utilisation d'une partie du matériel acheté (certains métiers ; l'équipement du laboratoire) ;
- nonobstant l'intérêt des autorités locales au niveau des lieux d'implantation du projet, l'engagement d'aider les artisans à obtenir leurs propres locaux ne s'est pas traduit en acquisition de terrains, ni à Bobo- Dioulasso, ni à Koudougou.

Comparant les activités analysées ci haut par rapport aux produits visés, on peut conclure que le projet n'a que partiellement atteint ses objectifs/produits :

- quant au premier produit (*amélioration de la qualité des fibres de coton et le traitement du coton, ainsi que les technologies de fabrication des textiles*), le projet a permis un certain transfert technologique, facilitant le travail de préparation des fils des coton pour le tissage et introduisant des métiers à large bande ainsi que des améliorations au niveau de la teinture. Ceci étant, la vulgarisation de ces différentes améliorations technologiques reste limitée;
- concernant le deuxième produit (*développer les compétences de l'artisanat du textile et organiser des coopératives d'artisans professionnels capables d'apporter des produits nouveaux de qualité sur le marché régional africain et exportation outre mer*), même si le projet a contribué à l'émergence d'un nombre de professionnels dans la filière textile, on doit cependant noter que le futur des ateliers modèles est incertain et que le marché (pour le moment local) pour les nouveaux produits (tissu large bande) ne se développe que lentement ;
- pour ce qui est du troisième produit (*améliorer le niveau technique et la gestion des PME dans le secteur textile grâce à l'introduction de cadres institutionnels pour les services de développement des PME*), le projet n'a pas vraiment réussi, aussi eu égard au faible niveau de ressources disponibles pour ce volet. Le projet a permis des activités de formation et de conseil plutôt ad hoc, pas toujours ancrées au niveau des institutions d'appui et sa valeur ajoutée par rapport à d'autres interventions d'autres bailleurs de fonds actifs dans le domaine de l'appui aux PME est restée faible.

5. Impact

Par rapport au sous-titre du projet « lutte contre la pauvreté par la création d'emplois », on ne peut pas encore parler d'impact proprement dit. Beaucoup de personnes ont été formées, mais si les personnes formées n'ont pas ou difficilement accès aux outils sur lesquels elles ont été formées ou ne sont pas recrutées par des personnes disposant de métiers améliorés, le problème de chômage et de pauvreté reste le même.

En outre, même parmi les bénéficiaires il y a des personnes qui « survivent » grâce au travail de tissage (petites bandes) qu'elles font à la maison le soir, après une

journée à l'atelier de production mis en place avec l'appui du projet. A cet effet, on ne peut pas considérer, hélas, que le projet ait eu l'impact attendu.

6. Pérennité

Malgré la participation du Ministère de tutelle (Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat) à l'orientation et au suivi du projet à travers les Directions Générales du Développement Industriel et de l'Artisanat, rien n'indique que le projet ait abouti à une réflexion au niveau du gouvernement en vue de la capitalisation des acquis du projet. Ceci en vue d'améliorer les conditions de développement du secteur du textile artisanal au Burkina Faso (au-delà d'une pérennisation sous forme de nouveaux projets ayant vu le jour par la suite). L'ancrage institutionnel du projet paraît ainsi plutôt faible, ce qui est probablement lié au fait que le projet a été géré par une équipe d'experts recrutés en dehors des structures d'appui à l'artisanat.

Les deux unités de tissage mises en place par le projet sont toujours opérationnelles. Malgré les commandes, le marché reste à développer davantage pour permettre aux membres de ces structures coopératives d'améliorer leurs revenus et d'accroître éventuellement le nombre de tisserands-employés. Les charges (notamment le loyer) pèsent sur les résultats et pour le moment, on ignore s'ils auront bientôt leurs propres locaux. Comme les assistants (ex consultants ONUDI) sont encore très présents dans la gestion des ateliers, il est à voir si les bénéficiaires sont bien préparés pour prendre en charge la gestion.

Un nombre de personnes formées ont entre-temps quitté les unités et, pour ceux qui y sont toujours, le défi est d'être rémunérés correctement pour le temps investis dans la production (certains bénéficiaires ont affirmé tisser de petites bandes le soir à la maison pour « gagner la sauce ») ; en d'autres termes, même si les chiffres d'affaires des unités progressent positivement, les charges progressent de la même manière. De ce fait, qu'en est-il des bénéfices réalisés par les tisserands des groupements ?

Le fait que les personnes formées sur le métier/grande largeur aient des difficultés pour acheter cet équipement ou pour trouver un emploi est plutôt décourageant. En outre, il s'agit de formations non diplômantes. Dans ce contexte, les personnes risquent de continuer à utiliser la technologie intermédiaire plus abordable et déjà maîtrisée ou de chercher d'autres occupations.

On note un manque de constance dans la qualité des métiers. La dispersion de la fabrication des métiers au niveau des menuisiers à travers le pays (au lieu de stimuler la spécialisation) est considérée comme une voie peu pérenne, en raison également de la taille du marché pour ces nouveaux métiers à tisser.

Des problèmes internes au niveau de l'AFORMATEX (constatés par la mission d'évaluation lors des rencontres), rendent sa pérennité incertaine ; par ailleurs, parmi les 15 membres constitutifs, au total, 11 membres étaient à jour en 2005 de leur cotisation annuelle, pourtant symbolique (8 l'étaient en 2006). Le site web de l'AFORMATEX n'est pas opérationnel, faute du paiement de ses frais d'hébergement.

Volet PME : le faible ancrage du « volet MPE » au niveau des structures d'appui de proximité a limité l'utilisation des résultats sous ce volet.

Le projet ProFiTA a permis de poursuivre l'appui aux artisans dans le secteur et a surtout contribué à la diffusion de l'appui à travers le pays, se basant sur l'expérience du projet/ONUDI et en utilisant activement le réseau de formateurs (FORMATEX). Ce projet bilatéral (Autriche) a aussi mis en place un Fonds d'Appui à la promotion du textile artisanal (FATexA), ce qui constitue un élément complémentaire important pour répondre aux différents besoins des artisans. Par ailleurs, l'auto-évaluation du projet ProFiTA (décembre 2007) ne décrit pas de manière explicite comment ce projet a pu se bâtir sur son projet prédécesseur.

Un défi important – et peu accentué dans le projet ONUDI – concerne l'appui à la commercialisation. A cet égard, un autre projet bilatéral financé par la Coopération Autrichienne présente une opportunité importante pour contribuer à la pérennité des résultats du projet ONUDI : le projet PACoTA (Projet d'Appui à la Commercialisation des produits du Textile Artisanal au Burkina). Parmi les résultats attendus de ce nouveau projet - qui a démarré début 2008 – figure la création des créneaux de marchés au niveau national et sous-régional. Le projet a également prévu de faciliter l'accès des artisans à des équipements adaptés et il faut espérer que le Fonds d'Appui à la Promotion du Textile Artisanal (FATexA) ou d'autres instruments financiers facilitent la vulgarisation des métiers introduits par le projet ONUDI (en fonction de l'évolution du marché développé).

7. Rôle de l'ONUDI

Le projet a initié une innovation par rapport aux techniques traditionnellement utilisées. Sur la base de ses résultats, le projet ProFiTA a poursuivi la démarche et le nouveau projet PACoTA permettra une nouvelle phase de consolidation, notamment pour ce qui est du volet commercial, une dimension essentielle pour assurer la survie des unités mises en place et l'utilisation réelle des personnes formées.

Comme le projet a eu une durée assez longue (5 ans), il aurait dû être évalué idéalement à mi-parcours (et pas uniquement à la fin), au moins sous forme d'une auto-évaluation guidée par le Comité de Pilotage. Cela aurait permis de corriger ses faiblesses en cours d'exécution.

Aucune indication ne permet de savoir comment le projet au Burkina Faso a pu tirer des enseignements des expériences antérieures de l'ONUDI dans la sous région (la Guinée). Par ailleurs, l'expérience du projet au Burkina semble avoir été bénéfique pour d'autres pays (ayant fait appel à l'expertise nationale utilisée dans le projet).

Outre les projets financés par l'Autriche, il existe maintenant aussi d'autres intervenants dans le domaine du textile artisanal (au niveau du pays et/ou à travers des projets régionaux), tels que l'USAID, la Coopération suisse, l'UE/CDE, la BAD/FAO. La mission n'a pas pu vérifier dans quelle mesure ces autres appuis ont été mis en place sur la base des résultats du projet ONUDI. Dans les rapports sur le projet ONUDI, il n'y a pas de référence à une coopération/coordination avec d'autres

interventions. Cependant, l'expertise formée dans le cadre du projet ONUDI est utilisée dans ces nouveaux appuis au secteur.

Il existe plusieurs études stratégiques sur le développement de l'industrie textile à l'échelle de la sous région (UEMOA/Afrique de l'Ouest) qui incluent le Burkina Faso, telles celles conduites par la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD, 2003), la Banque Mondiale (2004 et 2005) et la FAO (2005).¹⁴ L'expérience de l'ONUDI n'est d'ailleurs pas citée dans la section sur le textile dans l'étude diagnostique (Cadre Intégré) concernant le Burkina Faso. On ne trouve pas de référence dans les rapports du projet ONUDI à ces études stratégiques (ni dans la récente proposition de projet régional qui est en discussion en vue d'un financement éventuel par le Fonds Commun pour les produits de base/CFC – voir section C ci-après « Liens avec programmes/projets (sous-)régionaux »).

8. Innovation

Le projet a inclus des dimensions innovatrices permettant une modernisation des techniques traditionnelles. Néanmoins, il est regrettable que leurs résultats soient plutôt mitigés dans la mesure où la vulgarisation de la technologie introduite reste faible.

B. Autres activités financées

Utilisant une nouvelle allocation de fonds d'amorçage au PI2 (gérée par le Bureau Afrique), quelques autres activités ont été financées qui n'étaient pas explicitement mentionnées dans le PI2. Il s'agit des activités suivantes :

B.1 Filière viande

Par rapport à cette filière, l'ONUDI a financé

(i) une étude diagnostique réalisée par trois experts (1 international et 2 nationaux) couvrant :

- une évaluation technique et économique de la production actuelle et potentielle de viande ;
- l'identification et la documentation des circuits d'abattage et de commercialisation avec les quantités et qualités des viandes contrôlées et non contrôlées ;
- l'analyse d'impact économique sur les opérateurs ;
- l'analyse de l'organisation des opérateurs de la filière ;
- un audit technique de l'abattoir frigorifique de Ouagadougou (état et capacité des installations physiques incluant toutes les parties de l'abattoir et les installations de froid, organisation et gestion, technologie, inspection/contrôle, système de sécurité et qualité des produits, organisation des exploitants, etc. ;
- l'identification des actions requises pour la mise à niveau de la filière et notamment pour rendre l'abattoir frigorifique de Ouagadougou conforme aux exigences du marché d'exportation (UE en particulier.)

¹⁴ Source : Burkina Faso, Etude diagnostique sur l'intégration commerciale pour le programme du Cadre Intégré – le défi de la diversification des exportations dans un pays enclavé, septembre 2007.

Ce travail a abouti à la formulation d'un document de projet intitulé « Mise à niveau de la filière viande au Burkina Faso », couvrant une période de 4 ans et ayant comme contrepartie le Ministère des Ressources Animales. Le projet proposé a un budget d'assistance technique de Euros 2.666.800 (inclus les frais d'appui de l'ONUDI) et prévoit un apport complémentaire (investissements à mobiliser) de Euros 10 millions.

Appréciation :

Il s'agit d'une utilisation entièrement en phase avec la philosophie des fonds d'amorçage, dans la mesure où il couvre une analyse approfondie de la situation de la filière en vue de la préparation d'une proposition de projet. En outre, le projet répond aux priorités des autorités burkinabés pour la filière bétail-viande, telles que définies dans le Plan d'Actions pour la filière, mis en place en mars 2007. Il est prévu que l'appui soit complémentaire au soutien à la filière à travers le programme d'appui aux filières agro-sylvo pastorales (PAFASP) financé par un prêt de la Banque Mondiale (notamment des études et la réalisation de l'infrastructure/achat des équipements au profit de l'abattoir de Ouagadougou).

Par rapport au contenu de la proposition, quelques questions se posent :

- Quel est le lien/la complémentarité entre l'analyse déjà financée par l'ONUDI et l'étude technique relative à la réhabilitation/mise aux normes de l'abattoir de Ouagadougou prévue dans le projet financé par la Banque Mondiale ?
- Si le Gouvernement a déjà développé et adopté un Plan d'Actions pour la filière, quelle est la valeur ajoutée du Schéma Directeur national (proposé d'être préparé par le nouveau projet /ONUDI, une fois financé) ?
- Si le projet PAFASP prévoit un appui à la mise à niveau des infrastructures de l'abattoir de Ouagadougou, quelle sera l'utilisation du montant de € 500.000 sous la rubrique « équipements » dans la proposition de projet/ONUDI (environ 20% du budget total prévu) ?

A ce stade, la proposition de projet est encore en discussion avec le Ministère de contrepartie (le Ministère des Ressources Animales). Il est regrettable que le(s) bailleur(s) de fonds visé(s), une fois la proposition de projet validée, ne soi(en)t pas encore identifié(s). L'association du/des bailleur(s) dès la formulation du projet pourrait pourtant faciliter le processus de mobilisation de fonds.

B.2 Appui à l'organisation des Etats Généraux de l'Industrie

L'ONUDI a été parmi les organisations ayant soutenu un événement important dans le secteur industriel au Burkina Faso, à savoir les Etats Généraux de l'Industrie, qui se sont tenues à Ouagadougou les 5 et 6 novembre 2007. Les organisateurs principaux de l'évènement étaient le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat (MCPEA), la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Burkina Faso (CCIB), le Groupement Professionnel des Industriels du Burkina Faso (GPI) et la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF).

Les travaux des Etats Généraux se sont basés sur un rapport intitulé « Préparation des Etats Généraux de l'Industrie Burkinabé - L'industrie burkinabé à la croisée des chemins » (Rapport final de lancement du processus, août 2006). Il traite des problématiques de l'industrie burkinabé par rapport à :

- l'environnement global du secteur privée au Burkina Faso : place et rôle du secteur industriel dans l'économie nationale ;
- les grandes phases de l'industrialisation et les options stratégiques industrielles du pays ;
- les codes d'investissements : analyse, évaluation et impact ;
- les facilités administratives et d'infrastructures au service du secteur industriel ;
- le bassin ou population des entreprises en général et des industries en particulier qui sont au nombre de 90 environ ;
- les problématiques et les rigidités du secteur industriel burkinabé ;
- les perspectives stratégiques et les recommandations pour renforcer les performances et le développement durable du secteur industriel burkinabé.

Un total de 92 participants a contribué au débat général et aux travaux des commissions thématiques. Suite à l'évènement et toujours dans l'esprit d'un partenariat public-privé, le MCPEA a associé le secteur privé (notamment le GPI) à la préparation de termes de référence d'un exercice envisagé, ciblé sur la formulation d'une nouvelle stratégie industrielle pour le pays.

La contribution de l'ONUDI (sur financement des fonds d'amorçage) a couvert le financement du modérateur des Assises (y inclus l'animation de l'équipe de rapporteurs dans les ateliers techniques). Le Chef des Opérations/ONUDI-Burkina Faso a été parmi les participants.

Appréciation :

L'appui de l'ONUDI était de nature ponctuelle, et, tout en étant très modeste, l'assistance a été appréciée par les partenaires burkinabés. Il a concerné le financement du modérateur (un consultant burkinabé de renommée internationale). Le modérateur a accepté un paiement faible pour couvrir une vaste gamme de travaux de coordination/organisation.

Il est regrettable que ni le Siège de l'ONUDI ni le Bureau régional de l'ONUDI couvrant le pays (basé à Abuja) n'aient saisi cette opportunité pour contribuer à l'initiative en y introduisant une dimension internationale (pouvant apporter en tant qu'organisation internationale oeuvrant dans le développement industriel des expériences d'autres pays/régions). Il y avait pourtant là une belle occasion pour l'ONUDI d'être visible sur une plateforme de débat autour des thèmes clefs concernant le secteur industriel burkinabé et ses perspectives (sous forme d'une mission par un représentant du Bureau Régional ou du Siège en appui au Desk/ONUDI).

B.3 Relecture du PI2

Dans les échanges entre la contrepartie principale et l'ONUDI (y compris lors de la visite au Burkina Faso du Directeur Général de l'ONUDI en juin 2007 et du Directeur Général adjoint en septembre 2007), la question du faible financement du PI2 s'est posée (ceci malgré les efforts ciblés sur la mobilisation des fonds au Burkina Faso même et à Vienne). Les discussions ont abouti à un accord commun de cibler l'appui futur de l'ONUDI sur le secteur agro-alimentaire et la mise à niveau (correspondant à, respectivement, les composantes 1 et 3 du PI2). Il fut ainsi décidé de recruter des experts nationaux pour une relecture du PI2 et la proposition des activités à considérer dans un nouveau programme.

Utilisant des fonds d'amorçage, deux consultants nationaux, recrutés fin 2007, ont soumis en mars 2008 une ébauche de document de programme « PI3 » appelé phase II 2008-2011.

Appréciation :

Le travail a été entamé en cohérence avec les décisions prises lors des échanges entre le Ministère de contrepartie et l'ONUDI. L'approche suivie semble dévier de la procédure habituelle qui consiste à effectuer une évaluation indépendante d'un PI, avant de s'engager dans la formulation d'une nouvelle phase. Lors du briefing de l'équipe d'évaluation, le service évaluation n'était pas au courant du fait que, déjà, une relecture du PI2 était en cours et la mission d'évaluation l'a ainsi seulement appris, une fois sur le terrain.

Par ailleurs, la décision prise par le Chargé des Opérations de l'ONUDI au Burkina Faso, d'attendre les résultats de l'évaluation avant de procéder à la finalisation du travail entamé par les deux experts, a été logique et appropriée. Sur la base de l'ébauche du document, on constate que les experts ont « sauté » la phase d'analyse de la performance du PI2, procédant directement à l'élaboration du document de programme appelé phase II (étant plutôt PI3).

Normalement il s'agit d'un exercice participatif, associant des représentants du secteur public et privé à la définition des axes de ce type de programme, comme orientation de base guidant ceux chargés de la rédaction du document. Rien n'indique qu'une telle concertation ait déjà eu lieu.

Les consultants ont aussi dû faire face au défi de compléter le cadre logique, guidés par la décision antérieure de cibler sur « agro » et « mise à niveau » sans pouvoir baser le choix des filières et la nature des interventions sur une analyse de l'assistance passée ni de l'assistance en cours (à travers le programme régional de mise à niveau), ceci dans le but d'assurer la synergie et la complémentarité de l'appui. Par conséquent, on trouve dans l'ébauche du document des éléments duplicatifs par rapport aux interventions déjà réalisées sous le PI2 (tels ceux relatifs aux interventions précises proposées dans la filière lait, la filière fruits et légumes, et la filière karité). Pour ce qui concerne la logique d'intervention dans le domaine de la mise à niveau, la distinction entre les efforts dans un programme national et ceux apportés par le programme régional (déjà en cours) manque.

Ce constat peut être considéré comme le résultat d'une approche un peu « à l'envers » qui a consisté à démarrer la formulation du PI3 avant d'avoir fait un bilan

exhaustif des réalisations dans le cadre du PI2, de ses points forts et de ses points faibles ainsi que des enseignements à tirer pour définir la coopération future.

B.4 Appuis ponctuels divers

Il s'agit d'une assistance ponctuelle à la participation de la contrepartie à une réunion de l'ONUDI, des frais de missions à Ouagadougou de notamment le *Team Leader* et quelques frais généraux de fonctionnement du Desk/ONUDI du pays.

Appréciation :

Il concerne une faible proportion des fonds d'amorçage (environ 5%) qui a été utilisée en partie pour compléter le budget de fonctionnement du Bureau à Ouagadougou. Ces utilisations ne suscitent pas d'observations particulières.

C. Liens avec programmes/projets (sous-)régionaux

Tel qu'indiqué dans la section III.C, il y a plusieurs programmes/programmes régionaux/sous-régionaux qui incluent le Burkina Faso, sans que cela soit reflété dans les rapports sur l'état d'avancement du PI2. De fait, on estime que la taille du budget dédié au pays à travers ces initiatives régionales dépasse largement le niveau de financement atteint par le PI2 au sens strict. Le Tableau 4 ci-après schématise si oui/non il existe (i) des liens entre ces programmes/projets et le PI2 ainsi que (ii) des opportunités de coopération/complémentarité selon la mission d'évaluation. Il indique que la synergie entre les interventions de l'ONUDI (à travers des programmes/projets (sous-)régionaux) et ceux dans le cadre du PI2 est pour le moment assez faible.

Tableau 4
Liens entre PI2 et programmes/projects (sous-)régionaux (en cours/prévus) – incluant le Burkina Faso

Titre	Budget total (tous pays) en \$ EU	Observations sur le lien avec PI/Burkina Faso
Appui à la compétitivité et à l'harmonisation des mesures OTC et SPS	7,152,893	pas explicité
Hides and skins improvement scheme in selected West-African countries	1,259,134	lien avec activités sous PI1 ; filière cuir/peaux pas incluse dans PI2 ; nouvelle opportunité de synergie en cas d'interventions dans filière bétail/viande (programmées mais pas encore financées)
International study tour and visit programme on food packaging and traceability	212,585	Pas explicité
Restructuring and upgrading of industries in UEMOA	5,882,023 (NB: hors Phase 2/prevue)	Pas explicité Opportunité pour les entreprises les plus organisées dans les filières couvertes dans le PI2 de considérer à s'inscrire au niveau du Bureau de Mise à Niveau, une fois opérationnel
Preparatory assistance/assessment of existing quality infrastructure/preparation of ECOWAS/UEMOA trade capacity building programme	83,378 NB: hors programme Phase 2	Pas explicité Opportunité pour les entreprises les plus organisées dans les filières couvertes dans le PI2 de considérer la participation aux activités de sensibilisation, formation et appui rapproché offertes aux entreprises par les services renforcés dans le cadre du programme qualité II (en complément aux activités de sensibilisation, de formation et de conseil rapproché en matière de qualité déjà réalisées au niveau des entreprises dans le cadre du PI1 et PI2) Intérêt pour le programme régional d'insérer les experts nationaux utilisés pour des activités durant le PI1/PI2 ayant trait à « la qualité » dans leurs base de données « experts » ; il est à

		noter que les filières prioritaires retenues pour la Phase 2 du programme régional/qualité (volet Burkina Faso) convergent bien avec celles couvertes dans le PI2 (source d'enseignements potentiels pour le programme régional phase 2)
Upgrading agro-food value chains and opening of market channels for West African communities (aussi appelé "the green beans project")	2,397,000 dont 1,050,00 déjà mobilisés (Italie-Coopération décentralisée de Toscane et ONUDI)	<p>Il s'agit d'un projet régional dont la première phase concerne uniquement le Burkina Faso ; le projet n'a pas encore effectivement démarré.</p> <p>Selon le document de projet, les activités prévues pourront renforcer les capacités de contrôle de qualité (laboratoires ; expertise) soutenues dans le programme qualité Phase 1 (UEMOA) ; par ailleurs, il n'y a pas de référence à une synergie à chercher avec le programme qualité 2 (qui a démarré) –eu égard à la dimension « infrastructure qualité » du projet « green beans ». Il n'y a pas non plus une référence aux activités réalisées en termes de qualité sous PI1 et PI2.</p> <p>Un des produits (no. 6) du nouveau projet cible le renforcement des deux GIE de commercialisation des fruits et légumes séchés (avec un accent sur la mangue). L'opportunité de création d'une autre « opération pilote » serait à étudier davantage, compte tenu de l'expérience de démonstration déjà réalisée dans la filière fruits et légumes durant PI1 et PI2 (voir description, analyse et recommandations à cet effet dans ce rapport).</p> <p>En matière de promotion de séchage d'autres fruits/légumes, il a lieu de consulter les opérateurs dans ce domaine (le marché pour ces produits s'est avéré pour le moment peu lucratif).</p> <p>Comme la proportion « équipement » est élevée dans le nouveau projet (presque un tiers) et dans la mesure il s'agirait des équipements mis à disposition des groupements/GIE/entreprises, la précision des bénéficiaires et propriétaires futures de l'équipement (transfert à la fin du projet) devra être faite au démarrage (sous forme d'une convention entre les différentes parties)</p>
Promotion et accroissement de la transformation artisanale du coton fibre en Afrique de l'Ouest (proposition de projet régional)	prévu : 3,423,790 dont 2.266.823 du CFC et co-financement ONUDI/Mali/Burkina Faso	<p>Il s'agit d'un projet régional développé par l'ONUDI sur la base de l'expérience des projets mis en œuvre dans la sous région (dont au Burkina Faso). La proposition de projet a fait l'objet d'une réunion de revue/validation tenue à Bamako (13/14 juin 2007) à laquelle ont participé les pays partenaires (Mali et Burkina Faso), le bailleur de fonds visé (CFC) et le Secrétariat de l'ICAC (International Cotton Advisory Committee). Le dernier – qui doit viser le document – a émis des réservations sur la proposition, notamment concernant la nécessité de mieux refléter les enseignements des projets réalisés et d'assurer la pérennité par une participation active du secteur privé. Par la suite, l'ONUDI a amendé la proposition, qui a été remise à l'ICAC en février 2008 qui attend maintenant à son tour les commentaires du MCPEA (demandé par l'ICAC en mai 2008).</p>

		<p>La mission d'évaluation note, aussi compte tenu des remarques faites par l'ICAC, ce qui suit par rapport aux interventions prévues au Burkina Faso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il est opportun d'élargir les structures partenaires, en ajoutant au MCPEA et à AFORMATEX une/des structure(s) du secteur privé/du secteur de l'artisanat (par exemple : la Chambre de Commerce/Maison de l'Industrie) ; • il y a lieu de faire une analyse approfondie de l'AFORMATEX dans le but de voir comment résoudre ses faiblesses organisationnelles (un facteur risque) ; • la partie 'évaluation des résultats obtenus par les projets antérieurs' mérite être éditée pour mieux comprendre le constat quant aux acquis et défis (i) au Mali et (ii) au Burkina Faso ; cette section doit aussi être complétée, dans le but de clairement montrer comment le nouveau projet consolidera les réalisations des projets antérieurs ; • dans l'analyse du secteur/du marché/des lacunes dans la chaîne de valeur/coton, il semble opportun d'utiliser les études déjà réalisées pour la filière (y compris au niveau régional – voir section IV A.5) ; • le cadre logique du projet est à revoir dans son ensemble (la structure et le lien entre les composantes/produits ; la séquence des produits ; le fait qu'il a des activités qui sont, en soi, des produits à part ; une meilleure séparation entre les interventions prévues au Mali et celles au Burkina ; une articulation plus fine des activités conjointes entre les pays, car il s'agit d'un projet régional ;) ; • l'idée de création des unités de production de tissage/de teinture au Burkina semble ignorer l'effort sous les projets précédents et en cours; • il n'y pas de lien prévu dans la composante 2 avec le projet PACoTA (Autriche) qui, dans la période 2008-2010, sera ciblé notamment sur la commercialisation ; • il n'est pas clair pourquoi les équipements acquis dans le projet (pour ce qui est du Burkina Faso) seront transférés uniquement à l'AFORMATEX.
--	--	---

D. Requêtes en instance

Il convient de mentionner que l'ONUDI a reçu durant la vie du PI2 un nombre de nouvelles requêtes de la part des structures publiques et privées. Il s'agit des demandes d'assistance technique qui sont pour le moment « en instance »¹⁵, notamment dans les domaines suivants :

Mise en place des instruments d'appui aux entreprises

- création d'une bourse de sous-traitance et de partenariat
- formulation d'un programme de formation certifiante et d'appui conseil aux PME
- facilitation du transfert de technologie Sud-Sud (Asie du Sud-Est et Afrique de l'Ouest)

Protection de l'environnement

- encadrement et sensibilisation des artisans miniers (orpaillage)
- gestion des déchets solides urbains

Appui à de nouvelles filières (pas incluses dans PI2)

- appui-conseil pour la valorisation du manioc
- transformation et promotion d'aliments complémentés et de bonnes pratiques alimentaires pour les populations vulnérables

Appui additionnel à la filière fruits et légumes

- étude monographique des produits d'exportation conformément aux stratégies sectorielles adoptées

Appui additionnel à la filière karité

- création d'un laboratoire d'analyse de la qualité des produits
- renforcement de la Table Filière Karité

Appui additionnel à la filière lait

- formation d'un technicien de laboratoire (pour une laiterie)
- appui à la valorisation du coton par la transformation en divers textiles de consommation médicale

Appui additionnel à la filière textile

- renforcement de la formation professionnelle en textile – tissage/sérigraphie/design (formations qualifiantes ciblées sur des demandeurs d'emplois)

¹⁵ La seule nouvelle demande qui a abouti à un financement concerne l'appui à l'organisation des Assises Généraux de l'Industrie

En fonction des pistes spécifiques retenues dans la coopération future entre le Burkina Faso et l'ONUDI, ces demandes peuvent être examinées/re-examinées et précisées avec les parties requérantes et, si en phase avec l'orientation retenue, certaines peuvent être intégrées dans le nouveau cadre de coopération.

E. Appréciation du programme dans son ensemble

1. Du PI1 au PI2

Comparés au financement du PI1 (excédent 80%), les fonds mobilisés pour le PI2 sont restés en deçà des prévisions. A savoir: 20%, incluant le reliquat du budget du PI1 du projet « textile/PME » transféré au PI2 et excluant les interventions complémentaires financées à travers des programmes et projets (sous-)régionaux.

Même si les recommandations faites par les évaluateurs du PI1 ont été prises en compte dans la formulation du PI2, il faut reconnaître que le constat par rapport à la mise en œuvre de certaines des suggestions est mitigé :

- les institutions représentatives du secteur privé n'ont pas pris activement part dans le programme (par exemple, il n'existe pas de lien actif avec la Maison de l'Entreprise) ;
- la démarche commerciale a été intégrée au niveau des interventions dans la filière fruits et légumes, mais est restée assez marginale dans l'appui à la filière textile traditionnelle ;
- comme le PI1, le PI2 avait très peu de ressources pour faciliter la gestion du programme et le Chef des Opérations a assuré deux rôles : celui de Desk ONUDI et de coordination nationale du PI2.

A travers les liens des structures partenaires/les experts nationaux avec d'autres initiatives/programmes, il existe une participation (indirecte) de l'ONUDI au niveau des mécanismes de concertation, surtout au niveau des filières (tels que les Tables Filières soutenues par notamment le Canada). Le Chef des Opérations de l'ONUDI fait partie des groupes thématiques des bailleurs/agences, dont celui ciblé sur l'appui au secteur privé.

La mission est d'avis que l'ancrage de certains experts nationaux au sein des structures partenaires/bénéficiaires a quand même facilité la continuation des efforts dans des « périodes creuses » liées au manque de fonds.

2. Evaluation selon les critères d'évaluation de l'ONUDI¹⁶

2.1 Pertinence

- les 4 axes prioritaires du PI2 répondent aux priorités stratégiques du Burkina Faso ;

¹⁶ La mission d'évaluation a ajouté aux 10 critères deux dimensions additionnelles (environnement – no.11 - et genre – no.12), compte tenu de l'importance de ces deux thèmes transversaux

- l'appui financé a couvert des interventions assez étendues sur le territoire du pays (bonne couverture géographique), avec un accent sur les petites et micro-entreprises ;
- le PI2 a permis la consolidation d'un nombre d'activités initiées dans le PI1.

2.2 Appropriation par les partenaires

- le document de programme était le fruit d'un effort conjoint de formulation sur la base de l'expérience du PI1 ;
- il a répondu à des demandes de la contrepartie ;
- sa mise en œuvre a concerné plusieurs structures nationales agissant comme partenaires cum bénéficiaires.

2.3 Pérennité des interventions

- l'utilisation intensive de l'expertise nationale est considérée comme une condition favorable à la continuation des activités au-delà de la vie des projets ;
- l'utilisation de l'expertise et de l'expérience au sein des initiatives successeurs au niveau national/régional devrait contribuer à la consolidation des résultats et à la probabilité de leur démultiplication.
- les interventions couvrant la création des unités pilotes/de démonstration n'incluaient pas une stratégie de sortie pourtant importante dès la conception de ce type d'appui (créant de sérieux risques par rapport à la durabilité des résultats).

2.4 Contact avec les groupes cibles

- l'intensité de travail sur le terrain (avec les bénéficiaires cibles) a été forte ;
- de manière générale, il y a une bonne appréciation par les bénéficiaires et partenaires de l'appui fourni à travers les projets financés, même s'il y a des attentes pour continuer/élargir l'assistance.

2.5 Coordination externe

- le Chef des Opérations (Desk) de l'ONUDI au Burkina Faso participe activement aux efforts de programmation conjointe au sein du Système des Nations Unies (UNDAF) et fait partie des groupes thématiques réunissant les différents partenaires du développement présents au Burkina Faso ;
- la localisation du Desk ONUDI au niveau du Bureau du PNUD depuis 2005 (dans le cadre de l'accord de coopération PNUD-ONUDI) a facilité la coopération inter-agence, même si celle-ci reste à renforcer ;
- le lien avec les autres programmes/projets au niveau des filières appuyées par l'ONUDI s'est surtout réalisé grâce aux consultants nationaux/structures partenaires ;
- la coopération avec d'autres programmes aurait pu être plus intense (par exemple avec le programme de renforcement des capacités des entreprises financé par l'UE).

2.6 Intégration interne

- le Desk ONUDI a joué un rôle actif dans la coordination du programme (ayant de facto « deux casquettes » en tant que Chef des Opérations et Coordinatrice du programme) ;

- il y a un bon esprit d'équipe entre le Desk, les experts sur place et les gestionnaires des projets au niveau du Siège de l'ONUDI ;
- le potentiel de synergie entre les interventions de l'ONUDI à travers le PI2 et les programmes et projets (sous-)régionaux n'a pas encore été bien exploité (à renforcer par le Siège et par le Desk ONUDI), malgré le fait que plusieurs de ces appuis (sous-)régionaux sont pilotés à partir de Ouagadougou (siège de l'UEMOA) ; la tendance observée ailleurs révélant que les programmes et projets (sous-)régionaux agissent plutôt de manière isolée, s'applique aussi au cas des activités de l'ONUDI au Burkina Faso.

2.7 Gestion

- le mécanisme d'un Comité de Pilotage du programme dans son ensemble (prévu dans le document de programme) n'a pas fonctionné ; aucune réunion n'a eu lieu et il n'y a pas non plus eu une revue à mi-parcours du PI2 ; Seules des réunions du comité de pilotage dédié au projet financé par l'Autriche, se sont tenues ; ce projet a aussi fait l'objet d'une évaluation indépendante (2006) ;
- le rôle du Team Leader et celui du Desk/ONUDI par rapport à la mise en œuvre du système de pilotage n'ont pas été précisés ;
- le suivi des fonds d'amorçage n'a pas été systématique (contrairement au système quand il s'agit de projets financés par des bailleurs de fonds), impliquant que la revue de la performance et la prise de décisions sur la nécessité de réorientation éventuelle de l'approche suivie dans les activités, se font tardivement où manquent ;
- les rapports ne permettent pas d'apprécier de manière précise dans quelle mesure les activités ont eu une incidence sur la réduction de la pauvreté des bénéficiaires directs du programme ;
- la dépendance des fonds d'amorçage (deux tiers des fonds mobilisés) a négativement affecté le planning des activités et la durée totale des interventions (eu égard à la disponibilité de fonds 'coup par coup') ; cette situation a aussi compliqué la coopération avec d'autres programmes ;
- les ressources allouées à la gestion du programme sur place étaient et restent toujours trop faibles (limitées à une personne, le Chargé des Opérations) ; le Desk n'a pour le moment pas de budget adéquat permettant un appui administratif/logistique régulier au lieu d'ad hoc) ;
- la rotation de *Team Leaders* du PI2 a été élevée (un phénomène observé dans beaucoup de PI) ; cette situation peut expliquer pourquoi le programme n'a pas fait l'objet d'une revue globale de la performance du programme plus tôt, surtout compte tenu du niveau de financement mobilisé ;
- l'appui du Bureau Régional couvrant le Burkina Faso (basé au Nigeria) est jusqu'à présent limité à la facilitation administrative ciblée sur l'établissement des contrats de l'expertise nationale recrutée dans le cadre du PI2 ; même si son efficacité à cet effet a été reconnue, ce rôle est considéré comme beaucoup trop limité par rapport aux attentes de l'appui que doit apporter un Bureau Régional (situation due à un problème de langue) ;
- les procédures de l'ONUDI (affectation des fonds ; autorisations de dépenses locales) ont été jugées longues par les partenaires et bénéficiaires (davantage alourdies par la complexité de la mise en œuvre : trajectoire Siège ONUDI – Bureau régional – Desk ONUDI/pays) ;

- le transfert des biens des projets aux bénéficiaires (achetés durant le PI1) s'est avéré un processus très (trop) long et a créé des attentes au niveau des groupes cibles qui auraient pu être évitées.

2.8 Mobilisation de fonds

- malgré les efforts conjoints de mobilisation de fonds pour le programme, surtout au début de son démarrage, le taux de financement du PI2 est resté très faible (20.6%), se situant en deçà de la moyenne des PI agrégés (environ 44%);
- l'accent mis par les bailleurs sur l'appui budgétaire a été donné comme raison principale pour expliquer l'échec des tentatives visant à mobiliser des fonds pour le PI dans son ensemble/pour des projets individuels.
- le cas du Burkina Faso rejoint l'observation relevant que le taux moyen de financement des PI en deuxième phase est parmi les plus bas ;
- la proportion d'utilisation des fonds d'amorçage/ONUDI (63%) est très élevée et au-delà de la moyenne quand on compare le PI2/Burkina avec d'autres PI (ONUDI ; 2006) ;
- une bonne partie de cette allocation a consisté en des activités d'assistance technique pure (et non pour le développement de nouveaux projets en vue de la mobilisation de fonds) ;

2.9 Stratégie de l'ONUDI

- d'une part, certains appuis au sein du PI2 ont pu bénéficier des expériences réalisées par l'ONUDI ailleurs en Afrique ; d'autre part, l'expérience et l'expertise du Burkina Faso dans certains domaines couverts ont été utilisées par la suite dans d'autres pays africains. Malgré ce transfert « sud-sud », la possibilité d'accélérer la mise au point des technologies adaptées par échange d'expérience semble sous-exploitée ;
- la visibilité des résultats du PI2 et des activités de l'ONUDI au Burkina Faso est relativement faible (certainement aussi liée au faible niveau de financement) ;
- l'initiation de la formulation d'un « PI3 » avant de faire une revue exhaustive des réalisations du PI2 était une démarche peu habituelle.

2.10 Innovation

- le PI2 - consolidant un nombre d'activités initiées sous le PI1 - a permis d'introduire des technologies adaptées au Burkina Faso, qui contiennent des éléments innovateurs ;
- malgré les réalisations, il y a lieu de poursuivre la mise au point de certains équipements de démonstration eu égard aux problèmes rencontrés (par exemple : pertes énergétiques) et aux opportunités d'y introduire certaines améliorations (cas des séchoirs); le fait que parmi les équipements achetés pour la laiterie certains posent problèmes (tout en ayant déjà été transférés) est regrettable ;
- un problème qui reste à résoudre concerne le coût d'accès aux équipements par les entreprises (dans le but de faciliter le pas de la démonstration à la vulgarisation) ;
- dans les appuis de type démonstration de technologies adaptées, la viabilité de l'opération a eu tendance à être étudiée de manière partielle, avec un accent mis sur la dimension 'équipements' ; ainsi s'expliquent les difficultés rencontrées après la mise en place des équipements et l'organisation des

formations adéquates,,les difficultés d'embauche pour les personnes formées et l'absence de débouché pour les produits finis dans le cas du projet textile artisanal ou encore le sort incertain de la laiterie équipée.

2.11 Environnement

- le PI2 a couvert des initiatives intéressantes en termes de protection de l'environnement, notamment au niveau du projet textile artisanal (à travers la formation sur l'utilisation de produits chimiques et la démonstration de méthodes améliorées pour gérer les eaux usées des ateliers de teinture) ; ceci étant, rien n'indique que les services chargés de l'assainissement aient poursuivi cette démarche de manière systématique; l'efficacité de la nouvelle technique de collecte des eaux usées n'est pas connue, ni le sort des eaux, une fois vidangées au niveau des ateliers et amenées ailleurs;
- peu d'attention a été donné au potentiel de valeur ajoutée du coton bio, tant au niveau de la production qu'à celui de la transformation. Il en est de même pour la teinture avec des colorants naturels pour laquelle il semble y avoir un intérêt au niveau des entreprises, compte tenu de la demande et des exigences de plus en plus grandes du marché ;
- pour ce qui est du séchage de fruits et légumes (notamment les mangues), il y a eu un appui important aux sécheurs certifiés « bio », ayant notamment bénéficié d'une assistance à travers leurs GIE de commercialisation ;
- le problème des déchets au niveau des entreprises de séchage n'a pas été étudié pour le moment ;
- quant à l'équipement de démonstration pour le séchage, deux voies méritent plus d'attention : les pertes énergétiques observées à plusieurs endroits dans le processus de séchage et l'étude d'impact sur la viabilité de l'opération, en cas d'augmentation de la capacité de l'énergie solaire par rapport à l'équipement de séchage de type hybride (gaz-solaire).

2.12 Genre

- la dimension genre a été activement prise en considération dans la mise en œuvre du PI2, car la grande majorité des acteurs dans les filières appuyées est composée de femmes dont la part de contribution dans le budget familial et dans la lutte contre la pauvreté en milieu rural est capitale (karité ; séchage des fruits et légumes ; tissage ; teinture) ;
- il y a des domaines dans lesquelles il est opportun de sensibiliser davantage les entreprises à l'amélioration des conditions de travail des employés (surtout des femmes), notamment les activités de transformation des fruits et légumes (séchage) ;
- dans la formation à l'utilisation des nouveaux métiers à tisser à grande largeur,, qui s'adressait surtout aux jeunes filles et aux femmes, on n'a pris en compte ni le problème de financement qui limite l'accès à l'équipement sur lequel elles ont été formées, ni celui du marché du travail, étroit pour ce genre de formation. Ainsi elles retournent à l'équipement intermédiaire typiquement utilisé et financièrement plus abordable. En outre, la formation n'a pas été diplômante et les meilleurs élèves semblent absorbés au sein des unités de production des structures de formation.

V

Recommandations

A. “Bien quitter” les activités réalisées au niveau des filières

A.1 Filière « Lait »

Pour l'ONUDI :

- Examiner les obligations contractuelles du consultant qui a assuré la formation aux BPH et transmettre aux bénéficiaires les supports de formation pour renouveler et pérenniser cette action ;
- Considérer un appui ponctuel à l'établissement d'un dossier complet d'appel d'offre en vue de la reprise de la laiterie.

Pour le Gouvernement :

- Le Ministère des Ressources Animales devrait prendre toutes dispositions pour que soient mises en œuvre toutes les directives données en novembre 2007 par le consultant/expert en laiterie, pour permettre le démarrage effectif de la laiterie.

La liste suivante récapitule les travaux qui restent à réaliser :

1. Vérifier le chauffage solaire pour obtenir une eau à un minimum de 60°C
2. Le groupe froid rejette actuellement de l'air à 53°C (en fonctionnant dans une atmosphère à 40°C). Il est nécessaire que ce groupe soit refroidi avec de l'air "frais" pour fonctionner sans disjoncter
3. Les sorties d'air des groupes froids, de la chambre froide, de la cuve Packo et de la centrale de production d'eau glacée pour le pasteurisateur devraient être dirigées vers l'extérieur
4. Mettre en place une climatisation efficace
5. Approvisionner du film pour la conditionneuse
6. Approvisionner des consommables pour le laboratoire, gaz, pipettes...
7. Approvisionner un lot de pièces détachées pour un an

En outre :

- Reprendre contact avec le fournisseur pour obtenir toutes les informations afin d'effectuer un réglage de l'ensacheuse. Ce réglage peut s'effectuer à distance, par téléphone. Lorsque les emballages seront approvisionnés, il n'y a pas de raisons pour que cette machine ne puisse pas débiter les sachets à la bonne contenance ;
- Etablir un dossier d'appel d'offres complet, avec tous les éléments de la négociation, pour préparer le transfert de la laiterie au secteur privé. Le Ministère devra pouvoir s'assurer de la technicité et des capacités de gestion financière et commerciale du repreneur.

A.2 Filière « Fruits et Légumes »

Pour l'ONUDI :

- Rechercher des améliorations (sur le plan mécanique, énergétique, degré d'automatisation, ...) dans le but d'achever la mise au point du prototype mixte « ATESTA-ONUDI » avant de procéder à sa réelle vulgarisation (avec CEAS/d'autres partenaires selon l'expertise requise);
- Identifier s'il existe des générateurs à gaz à moindre coût que le modèle actuellement utilisé (éventuellement dans des pays en Asie ayant des activités importantes de séchage, tels que les Philippines) ;
- Examiner le potentiel de synergie avec des initiatives privées dans le domaine du solaire, notamment avec l'entreprise ISOMET (Innovation en solaire et métallique) qui développe un concept d'usine solaire pouvant fournir 20 T de mangue séchée par an et 2 T d'atiéké par jour.

Pour le Gouvernement :

- Sensibiliser les entreprises à l'importance des conditions de travail des employés (aussi un élément important par rapport aux exigences du marché équitable et de plus en plus aussi du marché conventionnel) ;
- Appuyer la vulgarisation de la technologie de séchage à combustion indirecte, eu égard à l'évolution des exigences du marché ;
- Identifier des opportunités de financement facilitant l'accès à la nouvelle technologie de séchage à travers des structures de financement présentes au Burkina Faso, qui sont actives dans le domaine du « meso credit » ou intéressées à la mise en place d'autres schémas tels que le leasing des équipements ciblés sur la transformation des produits locaux;

A.3 Filière « Karité »

Pour l'ONUDI :

- Veiller à la restitution de l'étude technico-économique réalisée aux bénéficiaires et aux partenaires dans les meilleurs délais ;
- Aider l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies (IRSAT) dans la préparation du plan de mise en œuvre du futur Centre pilote du karité ;
- S'appuyer sur le cadre de concertation des acteurs de la filière karité mis en place (la Table Filière Karité, TFK) comme plateforme d'échange/partenaire dans la suite à donner à l'étude et dans la prise de décisions sur l'orientation du Centre pilote ;
- Associer activement les entreprises burkinabés spécialisées dans la construction des équipements de transformation du karité à toute activité d'appui éventuel à l'avenir dans ce domaine, dans le but de contribuer à l'amélioration de la performance des équipements en fonction des besoins des acteurs de la filière ;
- Contribuer au perfectionnement et à la vulgarisation de certains équipements de séchage des amandes de karité, permettant d'éviter le fumage qui provoque l'apparition de substances cancérigènes ;
- Appliquer une approche multidisciplinaire (comparant une gamme de paramètres - mécaniques, qualités physico-chimiques par rapport aux normes de qualité, type de conditionnement etc. -) pour aboutir à une connaissance plus complète des options technologiques (dans la mesure où plusieurs facteurs déterminent la qualité du beurre et ainsi son positionnement sur le marché, dont: taux d'acidité ; taux d'impureté ; taux d'humidité ; goût et odeur) ;
- Renforcer la coopération avec d'autres partenaires oeuvrant dans le domaine de la recherche pour augmenter le rendement et diminuer le temps de travail des transformatrices.

Pour le Gouvernement :

- Assurer que le futur Centre pilote du karité au niveau de l'IRSAT devienne opérationnel (achèvement de l'installation des équipements, notamment le branchement électrique ; adaptation de l'infrastructure de démonstration de production de beurre de karité aux normes de sécurité alimentaire et sanitaire) ;
- Etudier davantage la situation plutôt paradoxale de l'impact des équipements de transformation sur l'allègement des tâches des femmes transformatrices, allègement n'atteignant souvent pas le niveau espéré (la mise au point ainsi que la maîtrise de la technologie restant ainsi des thèmes à poursuivre).

A.4 Thème transversal « Sécurité & qualité sanitaire »

Pour l'ONUDI :

- Identifier des modalités d'aide aux entreprises qui responsabilisent plus les entrepreneurs ; pour les actions directes sur le terrain, il est possible d'imaginer des chèques-qualité, payables par l'ONUDI à des consultants privés choisis par l'entreprise (à l'instar de l'expérience vécue durant le PI1 à travers une coopération avec un autre bailleur de fonds);
- Formaliser l'implication nationale du programme régional de qualité (en cours) pour les actions structurantes ;

Pour le Gouvernement :

- Activer la mise en place de normes de qualité et parallèlement les moyens en ressources humaines et laboratoires pour réaliser les contrôles ;

A.5 Filière « Textile »

Pour l'ONUDI :

- Finaliser dans les meilleurs délais la procédure de transfert des équipements aux bénéficiaires, tel que décidé par le Comité de Pilotage lors de sa dernière réunion (octobre 2006);

Pour le Gouvernement :

- S'assurer que le transfert est appliqué au niveau des unités de production tel que prévu selon les décisions y afférant, donnant les responsabilités de gestion aux bénéficiaires et impliquant un changement du rôle actuel joué par les assistants (ex-consultants du projet);

B. Tirer des enseignements pour les nouveaux projets développés pour lesquels le financement est encore recherché ou déjà acquis

B.1 Projet régional « promotion et accroissement de la transformation du coton fibre » (en discussion)

Pour l'ONUDI :

- Revoir et affiner dans les meilleurs délais le cadre logique de la proposition de programme régional dans le but de mieux refléter les observations et les soucis exprimés par *l'International Cotton Advisory Committee*, pour augmenter les chances de financement du projet courant 2008 ;

Pour le Gouvernement :

- Participer activement à la révision de la proposition du « projet CFC » avec l'ONUDI (révision suggérée par la mission d'évaluation dans le but de faire avancer le dossier en instance);

- Echanger avec les homologues maliens concernés par le projet et saisir, conjointement (Burkina Faso et Mali), *l'International Cotton Advisory Committee*, une fois que les deux pays ont validé la proposition amendée;

B.2. Projet d'appui à la filière viande (en discussion)

Pour l'ONUUDI :

- Identifier le(s) bailleur(s) de fonds potentiellement intéressés au financement de la proposition de projet développée ;
- Poursuivre la discussion du projet avec le Ministère des Ressources Animales en vue de la validation du projet;

Pour le Gouvernement :

- Identifier et poursuivre des opportunités de coopération avec des programmes et projets connexes dans la filière viande, appuyés par d'autres bailleurs de fonds (notamment la Banque Mondiale) ;
- Participer aux efforts de mobilisation de fonds, une fois que la proposition de projet a été validée par les autorités ;

B.3. Projet régional « haricots verts » (financé par Italie pour phase I)

Pour l'ONUUDI :

- Définir et préciser la coopération avec le programme régional qualité (phase 2), compte tenu de la dimension « infrastructure qualité » du projet « haricots verts » ;
- Clarifier davantage l'opportunité de la création d'une autre « opération pilote » (prévue dans le projet), compte de l'expérience de démonstration déjà réalisée dans la filière fruits et légumes durant PI1 et PI2 ;
- Etudier les opportunités de marché pour les produits séchés (autres que la mangue séchée) avec les opérateurs ayant une expérience de commercialisation dans ce domaine (pour le moment les résultats paraissent incertains) ;
- Préciser dès le démarrage du projet qui seront les bénéficiaires/propriétaires futurs de l'équipement (dans la stratégie de sortie et aussi dans les conventions à établir dans le cadre du projet) ;
- Vérifier si la FAO a une expérience dans le domaine de la culture/du conditionnement des haricots verts en Afrique dont le projet peut bénéficier/tirer des enseignements ;

Pour le Gouvernement :

- Identifier et poursuivre des opportunités de coopération avec des programmes et projets connexes dans le secteur agricole appuyés par d'autres bailleurs de fonds/agences;

C. Renforcer les liens/complémentarités avec les programmes et projets (sous-)régionaux en cours

Pour l'ONUDI :

- Organiser (par Team Leader/PI2) une réunion au niveau du Siège et au Burkina Faso réunissant les chargés de programmes/projets (sous-) régionaux et ceux en charges des projets nationaux au Burkina Faso, dans le but de définir les complémentarités possibles (partage d'information et d'expérience quant aux réalisations au pays ; structures partenaires ; expertise nationale utilisée ; entreprises bénéficiaires ; besoins non couverts ; potentiel de coopération avec programmes d'autres bailleurs ; ...);
- Prévoir l'organisation des réunions périodiques d'échange (par le Desk ONUDI) entre les projets nationaux et les appuis à travers des programmes et projets (sous-régionaux);
- Revoir les lignes directrices des rapports sur les PIs, en y insérant de manière systématique une section sur les activités prévues et réalisées dans un pays par le biais des programmes et projets sous-régionaux ;
- Refléter le financement mobilisé par des programmes/projets (sous-) régionaux dans les rapports sur l'état de financement des PI (du moment où les interventions par la voie régionale font partie intégrante d'un PI) ;
- Faciliter l'accès des pays bénéficiaires à l'information sur le déroulement et les enseignements à tirer des interventions/expériences similaires dans d'autres pays (que ce soit au profit des programmes/projets (sous-) régionaux ou des programmes nationaux) ;

Pour le Gouvernement :

- Sensibiliser les partenaires locaux (publics/privés) à l'importance de liens opérationnels entre les interventions d'appui de nature (sous-)régionale et celles de nature nationale;

D. Renforcer le Desk ONUDI

- Accroître les moyens financiers et humains du Desk ONUDI pour renforcer sa capacité de coordination et de suivi et pour améliorer son aptitude au développement de nouveaux projets (prévoir au moins un assistant administratif, un chauffeur, un véhicule et les frais de fonctionnement. Par ailleurs, un petit fonds d'amorçage alloué au Bureau, permettrait le recrutement de consultants nationaux de courte durée, en cas de besoins de spécialistes nécessaires au développement de nouveaux projets);
- Entamer une réflexion sur la démarche à suivre pour améliorer la visibilité des activités de l'ONUDI au Burkina Faso;
- Examiner l'efficacité de la décision mettant le Burkina Faso sous couverture du Bureau Régional basé au Nigeria. Le rôle actuel de ce dernier est en effet

simplement réduit à l'intermédiation administrative (établissement de contrats des nationaux) en raison d'un problème de langue;

- Développer des sessions de vidéoconférences régulières entre le siège, les Desks/ONUDI et les consultants nationaux afin de suivre les activités au plus près. Outre son apport pour guider les actions sur le terrain, ce concept est à développer pour respecter les nouveaux impératifs écologiques et faire face à l'explosion des coûts de transport.

E. Entamer la programmation de la suite de la coopération Burkina Faso – ONUDI

Pour l'ONUDI et le Gouvernement:

- Engager la discussion sur l'opportunité d'une nouvelle démarche de coopération ; au lieu d'un PI3, considérer l'opportunité d'un programme pays indicatif qui définit l'orientation et les pistes d'intervention, en cohérence avec les politiques et stratégies du Burkina Faso;
- Compléter le document de programme pays indicatif par des documents de projets spécifiques formulés sur la base des priorités du pays, des bailleurs de fonds et l'évolution de l'environnement (telle que la crise alimentaire et le coût de l'énergie); prendre en considération l'opportunité d'inclure parmi les priorités, les requêtes déjà reçues par l'ONUDI;
- S'assurer que la programmation se fait en parfaite harmonie avec l'UNDAF et inclut des interventions conjointes entre agences, dans un esprit de « *deliver as one* »;
- Associer le groupe thématique qui réunit de bailleurs de fonds actifs dans le domaine de l'appui au secteur privé à la revue du plan de document pays indicatif;
- Traduire davantage les intentions de coopération entre les Agences du SNU dans le cadre des thèmes prioritaires retenus sous l'UNDAF en projets conjointement développés ou mis en œuvre ; par exemple : opportunités de coopération ONUDI-FAO (haricots verts ; fruits et légumes ; lait ; karité) ; ONUDI-UNICEF (farines infantiles) ; ONUDI-PNUD (mise à niveau des plateformes multifonctionnelles ; énergie rurale);
- S'impliquer activement et de manière conjointe dans la recherche de financement auprès des partenaires au développement actifs dans le domaine d'appui au secteur privé;
- Identifier des opportunités de co-financement par le Gouvernement (en utilisant éventuellement l'appui budgétaire perçu par le pays dans la mesure ou celui-ci est ciblé sur les pistes d'interventions retenues);
- Intégrer dans le programme indicatif les activités nationales, sous-régionales, régionales et globales qui couvrent le Burkina Faso;

- Appliquer une méthode strictement participative et impliquer activement les structures représentatives du secteur privé dans les formulations du programme indicatif et des projets liés;
- Prévoir la mise en place d'un système de suivi périodique rapproché des activités pour permettre de mieux suivre l'évolution de la performance du programme par rapport aux objectifs visés et aux indicateurs de performance établis. Ces résultats seront discutés lors d'une revue de programme annuelle.

VI

Enseignements pour l'ONUDI

Sur la base des réalisations du PI2, la mission d'évaluation relève certaines situations pouvant être améliorées et recommande d'en tenir compte dans un contexte plus large :

- Contrairement à l'accent mis sur la recherche de synergies entre des interventions au niveau national dans le cadre des PIs, les interventions à travers les programmes et projets globaux, régionaux ou sous-régionaux (souvent de taille importante) ne suivent pas les mêmes lignes directrices ;
- Un pilotage effectif des PIs et des auto-évaluations à mi-parcours permettraient la réorientation ou l'adaptation du PI, en fonction des besoins et en temps opportun ;
- Une amélioration du côté documentaire du système actuel d'octroi et de gestion des fonds d'amorçage corrigerait le problème résultant du fait que contrairement aux projets financés par des bailleurs de fonds, les fonds d'amorçage ne font pas l'objet de documents de projets, ni de rapports périodiques, revues tripartites, ni d'(auto-)évaluations périodiques ;
- Lors de la création d' «unités pilotes », les objectifs concernant les aspects de formation, de démonstration et de production ne sont pas toujours clairs, et souvent il manque une étude d'opportunité globale (et pas seulement technique), incluant une stratégie de sortie, pour démontrer la viabilité économique, juridique et commerciale du projet;
- Des projets de démonstration ont besoin de tenir compte de la capacité financière des acteurs-bénéficiaires et de chercher des liens avec des institutions financières pour faciliter (i) l'accès à l'équipement après la démonstration-formation et ainsi (ii) la vulgarisation.

Annexe A

Termes de Référence ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Programme Intégré de Coopération

Burkina Faso-ONUDI

Phase II

1. Contexte

L'évaluation concerne la deuxième phase du Programme Intégré (PI) au Burkina Faso (2004-2007). La première phase - d'ailleurs le premier programme intégré lancé par l'ONUDI- a été évaluée en juin/juillet 2003. Sur la base des concertations entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'ONUDI et tenant compte des résultats de l'évaluation de la première phase, la formulation d'une deuxième phase a été lancée dès fin 2003. Le nouveau programme « Appui à l'initiative privée et renforcement des capacités des entreprises agro-industrielles », qui soutient la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Pauvreté, a été approuvé en septembre 2004.

Le programme a été articulé en quatre composantes :

1. appui aux filières agro-industrielles prioritaires
2. développement des PME
3. mise à niveau pour la compétitivité industrielle
4. partenariat industriel international

2. Financement du PI

Le taux de financement du PI (Phase II) se situe aux alentours de 30%. 95% des fonds disponibles ont été dépensés (*situation en mars 2008 et sans correction pour les dépenses partagées entre Phases I et II*). La répartition budgétaire est reflétée dans le tableau ci-après :

Composantes	Budget prévu	Budget alloué	Dépenses
1. appui aux filières agro-industrielles prioritaires			
<i>1.1 agro-alimentaire</i>	1,206,000	457,469	439,831
Produit 1 – Lait	508,000		
Produit 2 - Fruits et Légumes	206,000		

Produit 3 – Karité	215,000		
Produit 4 - Système de sécurité et de la qualité sanitaire	277,000		
<i>1.2 textile *</i>	576,500	575,250	547,574
<i>1.3 agro-équipements</i>	698,400		
2. développement des PME *	333,000	132,751	128,528
3. mise à niveau pour la compétitivité industrielle	610,000		
4. partenariat industriel international	362,000		
Coordination	234,000	65,720	49,332
Total (hors frais d'agence)	4.019,900	1,231,187	1,165,261

** il s'agit des projets transférés de phase I à phase II ; le budget prévu pour chacun de ces projets couvre les phases I et II combinées (néanmoins, pour l'évaluation uniquement le budget et les dépenses de la phase II à considérer)*

3. But de l'évaluation

Le but de l'évaluation indépendante du programme intégré (PI) est de permettre au Gouvernement du Burkina Faso, à l'ONUDI et aux bailleurs de fonds de :

- Avoir une appréciation des produits réalisés et des résultats accomplis par rapport aux objectifs
- Vérifier les perspectives d'impact du programme et de pérennité des acquis
- Evaluer l'efficacité de l'exécution: quantité, qualité, coût et ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et accomplissant les activités
- Avoir une base analytique et des recommandations pour une éventuelle suite du programme
- Tirer des leçons en vue d'une diffusion plus large de l'expérience dans le pays ou ailleurs

Il est à souligner que déjà un des projets financés et mis en œuvre durant la première et la deuxième phase (le projet «Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton» sous la composante 1.2) a fait l'objet d'une évaluation indépendante en 2006.

4. Méthodologie

L'évaluation est à effectuer conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation des programmes intégrés. L'évaluation se fera sur la base de l'analyse de diverses sources

d'information, comprenant des rapports d'évaluation à mi-parcours, des entretiens avec les contreparties, bénéficiaires, autres agences, représentants des bailleurs de fonds, directeurs de projet et l'analyse des données recueillies sur le terrain. L'évaluation appliquera une approche participative.

L'évaluation sera effectuée à deux niveaux :

- L'évaluation par composante : elle identifiera les résultats achevés des composantes et dans quelle mesure ces résultats ont contribué à la réalisation des objectifs du programme ;
- L'évaluation du programme dans son ensemble : elle sera basée sur les résultats de l'évaluation par composante et abordera des questions telles que l'intégration, la synergie, la gestion de programme et l'impact global du programme.

Plus précisément :

i. Évaluation des composantes

L'évaluation détaillée de chacune des composantes analysera si:

- la composante a été formulée avec la pleine et active participation des parties prenantes et des bénéficiaires nationaux, en particulier les industriels ;
- un lien pertinent existe entre l'objectif immédiat de la composante et l'objectif de développement du programme ;
- les objectifs ont été atteints
- les documents de projet et de programme visent les mêmes objectifs et produits ;
- les documents de projet ont été adaptés de façon continue à l'évolution des besoins et des contraintes ;
- la coordination avec d'autres composantes du programme et autres projets exécutés dans le pays a été efficace ;
- les services de l'ONUDI (expertise, formation, équipement, méthodologies, etc..) ont été fournis comme prévu et ont répondu aux attentes du gouvernement/des parties prenantes ;
- le gouvernement et les parties prenantes ont honoré leurs obligations établies dans le document de programme ;
- les produits réalisés sont de bonne qualité et utiles aux bénéficiaires ;
- des changements positifs peuvent être démontrés au niveau des bénéficiaires.

ii. Evaluation du programme dans son ensemble

L'évaluation en général du programme intégré (PI.) évaluera si:

Pertinence, Appropriation et Participation

- le PI. a été conjointement identifié et formulé avec les autorités politiques du pays, avec la participation des contreparties du programme et des bénéficiaires cibles (représentants de l'industrie);
- le PI. a un objectif bien focalisé dont la réalisation peut être déterminée par des indicateurs vérifiables et qui correspond clairement aux objectifs de la politique industrielle du pays ;
- le P.I. intègre les MDG et les objectifs de l'UNDAF ;

- les documents de programme ont été mis à jour pour correspondre aux priorités et contraintes évolutives du pays ;

Gestion du programme

- le programme a été géré, suivi et coordonné de façon efficace et efficiente à partir du Siège de l'ONUDI ;
- la contrepartie nationale a contribué à l'orientation et à la gestion du programme ;
- les facteurs externes (règles et règlements, procédures, mécanismes administratifs, etc.) ont été pris en compte de façon adéquate ;

Intégration et coordination des composantes

- 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 des effets de synergie ?);
- le PI. 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. favorise la coordination avec d'autres programmes de coopération de développement, bilatéraux et multilatéraux ;

Effets de synergie dérivés de l'intégration et la coordination

- des avantages ont été réalisés par la coordination entre les composantes (projets), et avec d'autres programmes dans le pays. (par exemple réduction des coûts; l'efficacité accrue résultant du fait de fournir différents services au même groupe cible; l'efficacité améliorée due aux services fournis simultanément au niveau des politiques, du soutien des institutions et des entreprises, etc) ;
- le programme a augmenté les occasions de dialogue et de coopération entre les ministères, les institutions industrielles d'appui et les parties prenantes du secteur public et privé du pays.

Mobilisation des fonds

- une stratégie coordonnée de mobilisation des fonds existe et a été mise en œuvre de façon conjointe par le gouvernement, le siège et le représentant local de l'ONUDI ;
- des problèmes ont été rencontrés (et résolus) pour équilibrer les objectifs du programme et de l'ONUDI avec les priorités des donateurs et si les priorités des donateurs ont eu des effets sur l'approche intégrée ;

Efficacité

- les objectifs ont été atteints

Impact du programme (contribution aux objectifs industriels du pays)

- les résultats réalisés reflètent un progrès perceptible des agents économiques et sociaux vers les objectifs de développement nationaux et internationaux ;

- le P.I. est susceptible de contribuer de manière significative à l'accomplissement des MDG.

5. L'équipe d'évaluation

L'équipe sera composée de trois évaluateurs :

- Un consultant international avec expérience dans le domaine de l'appui au secteur privé et dans l'évaluation des programmes dont des programmes intégrés/ONUDI (chef d'équipe) ;
- Un consultant international avec expérience dans le domaine de l'appui au secteur privé, notamment dans le secteur agro-alimentaire ;
- Un évaluateur indépendant national (reflétant la participation de la contrepartie burkinabé dans cette évaluation) ; le consultant est à contracter par l'ONUDI sur proposition des autorités du Gouvernement du Burkina Faso.

Aucun membre de l'équipe d'évaluation ne devra avoir été impliqué dans la conception, l'exécution et/ou la supervision du programme/projets.

L'ONUDI invitera le gouvernement de Burkina Faso à soumettre trois CV de candidats de consultants nationaux pour sélection par le bureau d'évaluation de l'ONUDI.

Le groupe d'évaluation de l'ONUDI se chargera de contracter le consultant national et contactera les bailleurs pour définir ensemble la manière adéquate de représentation des donateurs dans l'équipe d'évaluation.

La personne chargée du programme de l'ONUDI au Burkina Faso fournira l'appui administratif et technique à l'équipe d'évaluation et proposera, en consultation avec l'équipe d'évaluation, un plan détaillé pour les visites et les rencontres sur le terrain. Il/elle se chargera également d'informer les ambassades des bailleurs de fonds à Ouagadougou.

Les dates pour la présentation des conclusions préliminaires (à la fin de la mission) seront déterminées en accord avec la contrepartie principale et le chargé de programme de l'ONUDI au Burkina Faso. Le chef d'équipe présentera les résultats de l'évaluation au niveau du Siège de l'ONUDI (sur la base de l'ébauche du rapport).

Les membres de l'équipe d'évaluation sont libres de discuter avec les autorités concernées de tous les sujets concernant leur tâche. Néanmoins, ils ne sont autorisés à prendre aucun engagement au nom de l'ONUDI ou des bailleurs de fonds.

6. Calendrier

L'évaluation est programmée pour la période mi mai/juin 2008. La mission au Burkina Faso est prévue pour la période du 19-31 mai 2008.

L'évaluation indépendante sera précédée d'auto-évaluations sur chaque composante (projets) ainsi que sur le programme dans son ensemble par les membres de l'équipe du PI.

7. Rapport

La structure du rapport suivra le modèle en annexe 1 (en français).

Etant donné que le rapport est le produit d'une équipe d'experts indépendants, agissant dans leurs capacités professionnelles, il appartient à l'équipe de prendre en compte les commentaires des parties concernées et de les refléter de façon adéquate dans le rapport final, le cas échéant en mentionnant des points de vue différents. L'équipe d'évaluation est responsable de refléter toutes les corrections portées à sa connaissance avant la finalisation du rapport.

Le rapport final sera soumis dans une période de 6-8 semaines (max.) après la mission sur le terrain.

Annexe B

Liste des personnes/organisations rencontrées

Secteur public

Ministères

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

M. J.C. Bicaba, Secrétaire Général

M. Adama Amba Traoré, Directeur Général, Direction Générale du Développement Industriel

Ministère des Ressources Animales

S.E. M. Sékou Ba, Ministre

M. Josué Tamini, Secrétaire Général

M. Xavier Bambara, Directeur Général des Productions Animales

M. Joachim Ouibga, Directeur, Promotion des Filières

Autres structures publiques

Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies (IRSAT)

M. Alhadi Wereme, Chargé de la Recherche

Centre de Formation Féminine et Artisanale (CFFA)

Mme. Elisabeth Kontiebo, Responsable Produits Finis

M. Kabré, Chef des Travaux, Centre de Formation

Mme. Hélène Tabsoba, Chargée des Ouvrières/Tapisserie

M. Ali Kaboné, Technicien, Textile/Tapisserie et Responsable du Laboratoire

Secteur privé

Lait

Membres du Bureau de la Table Filière Lait

Nombre de producteurs/transformateurs de la filière lait (bénéficiaires de la formation hygiène/ONUUDI)

Fruits et légumes

Mme. M.R. Touré-Barry, Fondatrice, Rose Eclat ; Présidente GIE NAFFA

M. Yacouba Elvis Traoré, Coordinateur GIE NAFFA

COTRAPAL, Mme. C. Sano, Responsable/Production

Mme. Bibiane Pare, Présidente

Mme. Diara, Secrétaire

ABELMA, Mme. C. Ouattara, directrice ; Mme. A. Sanou, Responsable/Production

Karité

Mme. Monique Nakulima, Table Filière Karité (TFK)

Mme. Henriette Ouedraogo, Présidente, Association Ragussi

Textile

M. Désiré Maurice Ouedraogo, Directeur UNITEX – voir aussi consultants ONUUDI

M. Zakaria Ouedraogo, Président AFORMATEX

M. Kabone, Secrétaire Général

COFATEX, M. Ali Ouattara, Président et membres du Bureau

Comptoir des Teintures et Art Contemporain, Mme. Gisèle Ouedraogo, Directrice

DOMODO Teinture, Mme. Martine Domodo

FILSAH, M. Abdoulaye Nabolé (voir aussi 'autres structures/secteur privé)

Association W. MANEGDA/Koudougou

Mme. Suzanne Ouedraogo, Présidente

Secrétaire de l'Association

M. Kaboné, Conseiller (voir aussi ; AFORMATEX)

M. A. Kandema, Conseiller

Teinture-Tissage Garga, Mme et M. Bireba

Autres structures/secteur privé

Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso, Service BAME/Maison de l'Entreprise, antenne de Bobo-Dioulasso

M. Daouda Zongo, Conseiller en entreprise (gestion)

Groupement Professionnel des Industriels (GPI), M. Abdoulaye Nabolé, Secrétaire Général adjoint (voir aussi : FILSAH)

Bailleurs de Fonds

Mme. E. Sötz, Chef de Bureau de Coordination de la Coopération Autrichienne

Mme. M.-J. Idani, Chargée de Programme

Autres programmes/projets (multi/bilatéraux ; NGO)

Centre Ecologique Albert Schweitzer, M. Koudahou Fogué (voir aussi: consultants ONUDI)

Programme Dynamisation des Filières Agro-alimentaires du Burkina (DYFAB), Coopération Canada-Burkina, M. J. B. Zoma, Coordonnateur

Programme National Plateformes Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté, M. Yacouba Tapsoba, Expert en Appui Technique et Technologique (avant expert national/ ONUDI – filière fruits et légumes), Experte, Développement Local

Projet PAKOTA (textile ; Autriche), M. Pierre Guisso, coordinateur (aussi coordinateur projet précédent/Autriche – PROFITA), Mme. Traoré, Responsable du Suivi

OCADES-CARITAS (Koudougou), Projet Spiruline, M. W. Modeste Soubeaga, Responsable d'Exploitation

ONU-DI-Burkina Faso

Desk/ONU-DI

Mme. Safyatou Ba, Chef des Opérations

Consultants ONU-DI

Lait

M. Hamidou Tamboura

M. Pamoussa Tabsoba

M. P. Henry, expert en procédés alimentaires (contact par email/téléphone)

Fruits et légumes

M. Yacouba Tapsoba

M. Koudahou Fogué

Karité

M. Gouyahali Son (IRSAT)

M. George Ye

M. Leguet Ganou, Département Technique Alimentaire (DTA)

M. Amidou Ouattara (CEAS)

Textile

M. Désiré Maurice Ouedraogo

M. Harouna Sawadogo

Cuir et peaux

M. Siri, Coordinateur National, Programme Régional

Qualité

M. A. Kouassi, CTP (Qualité 1 et 2, UEMOA-UE)

M. B. Ouoba, Coordinateur Technique National

Mise à Niveau

M. C. Chopra, CTP a.i.

M. S. Traoré, Directeur, Bureau Mise à Niveau

ONUUDI-Siège

Mme. M. de Goys, Chef, Service Evaluation

M. P. Loewe, Service Evaluation

M. A. Ouauich, Service Agro-Industries et Appui Sectoriel

M. D. Lee, Service Agro-Industries et Appui Sectoriel

M. C. Jenane, Service Agro-Industries et Appui Sectoriel

M. B. Condé, Bureau Afrique

Annexe C

Guide d'entretien

Nom/Position (questions adaptées au rôle par rapport au PI2)

- **ONUDI/Siège**
- **ONUDI/pays**
- **Equipe de gestion /pays**
- **Contrepartie principale**
- **Bénéficiaires**
- **Bailleurs**
- **Autres partenaires**

Rôle par rapport au PI2

1. Design du programme

- Origine ; formulé par qui/processus/identification des composantes/de l'approche
- Appréciation sur design (cadre logique – objectifs/résultats prévus/activités/entrants)
- Indicateurs de performance/utilisation dans suivi de la mise en œuvre
- Changements par rapport à la formulation initiale/degré de flexibilité/cas de changements - comment documentés

2. Appréciation de la mise en œuvre

Pertinence

- Appréciation générale sur pertinence du PI2/des composantes
- Pertinence par rapport à
 - besoins /priorités du pays
 - stratégie de réduction de la pauvreté
 - stratégie de développement industriel
 - priorités de l'ONUDI
 - UNDAF
- Rôle du Ministère chargé de l'Industrie dans la préparation du PI2
- Rôle d'autres partenaires / contreparties dans le design
- Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation de ressources
- PI et composantes toujours valables ?
- Complémentarité avec d'autres programmes/projets

Efficacité

- Principaux acquis/résultats court terme/résultats moyen terme par rapport aux objectifs visés

Efficiences

- Apports et activités (ONUDI): quantité/qualité/délais/coût (expertise ; formations ; méthodologies ; budget ; qualité de la gestion et du suivi)
- Apports de contrepartie (publique/privée)
- Mobilisation de ressources (qui/intensité)
- Modalité de gestion, de suivi, de coordination
- Synergies entre composantes/niveaux d'intervention (macro/meso/micro) ; coopération/synergies entre partenaires/avec d'autres programmes/projects ; complémentarité de services aux groupes cibles ; impact sur coût des interventions

Pérennité

- Durabilité des résultats (programme/composantes/produits) ; degré de pérennisation/défis par rapport à la pérennité

Impact

- Appréciation de l'impact réalisé/potentiel (programme, composantes)
- Probabilité de contribution à la réduction de la pauvreté/effets réels et/ou potentiels (revenues, emploi, sécurité alimentaire, entrepreneuriat)
- D'autres changements actuels/potentiels (économiques ; environnemental ; sociaux y compris genre)

Mobilisation de ressources

- Quantité ; source ; utilisation
- Acteur (ONUDI/Gvt)
- Mécanismes utilisés

Gestion du programme

- Services de l'ONUDI concernés
- Contreparties
- Lien Siège, Bureau Régional ; Bureau du pays

Enseignements

Recommandations pour la phase suivante

Suite envisagée ? Cible ? Stratégie de mobilisation de fonds ?

Rapports

Disponibles (voir liste)

Encore à obtenir :

- *évaluations indépendantes ?
- *auto-évaluations dûment signées par toutes les parties ?
- *Comptes rendu/Revue tri-partites
- *état financier des projets à mi mai 08

Suggestions pour la mission:

*** Rencontres à envisager**

*** Points à approfondir par évaluation ?** (du point de vue du (i) gestionnaire du projet/(ii) de la contrepartie)

Annexe D

Liste des documents utilisés

Programme Intégré Burkina Faso « général »		
<u>titre</u>	<u>auteur</u>	<u>date</u>
Amélioration de la Compétitivité des Industries Agroalimentaires en vue de la création d'emplois au Burkina Faso (PI1), Rapport de la mission d'évaluation (juin-juillet 2003)	M. Marchich, M. Sawadogo, N. Ferron	OCG/EVG/R. 7, 25 sept. 2003
Appui à l'initiative privée et renforcement des capacités des entreprises agro-industrielles, Document de Programme, PI2	Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat/ONUDI	Version sept. 2004
PI2 – Progress Reports	Team leaders/ONUDI-Siège: C. Jenane A. Killmeyer-Oleche F. van Rompaey M. Cissé M. Cissé	30 sept. 2004 31 oct. 2005 30 avril 2006 31 oct. 2006 31 mai 2007
PI2 – Rapports annuels sur état d'avancement	S. Ba, Chef de Opérations, Desk/ONUDI, Burkina Faso	Années 2005 ; 2006 ; 2007
Rapports financiers par projet	Base de données/ONUDI (FPCS)	juin 2008
Listes des requêtes, 2005, 2006, 2007	S. Ba, Chef de Opérations, Desk/ONUDI, Burkina Faso	mai 2006 ; janvier 2008
Rapports de Mission (Siège)	A. Ouaouich/M. Cissé L. Dhaoui/M. Cissé A. Ouaouich/M. Cissé	2-12.09.07 6-9.06.07 16-20.03.08
« Filière Lait »		
Laiterie Coprolait CISSIN	P. Henry, expert en procédés alimentaires	7-13 novembre 2005
Etude en vue de la relance des activités de « La laitière de Cissin »	H. H. Tamboura, expert national	déc.2005
Rapport d'activités, la relance des activités de « La laitière de Cissin »	H. H. Tamboura	déc. 2006

La laitière de Cissin	P. Henry	26/3 au 11/4/2007
Rapport technique de mission, Laiterie de Cissin	H. H. Tamboura	juillet 2007
Rapport technique de fin de mission, laiterie de Cissin	H.H. Tamboura	avril 2008
Diagnostic stratégique des filières agro-industrielles	Commission Européenne/CEDEAO	2002
L'avenir de l'élevage au Sahel et en Afrique de l'Ouest	OCDE/CSAO/SWAC	mars 2007
Analyse de la problématique de l'importation de la poudre de lait au Burkina Faso et de son effet sur le développement de la filière lait	ACDI	juin 2006
Perspectives de l'alimentation - Analyse des marchés mondiaux	FAO	nov. 2007
« Filière Fruits et Légumes »		
Rapport d'activités couvrant la période oct.- déc. 2004	K. Fogué, Y. Tapsoba	janvier 2005
Rapport d'activités 2005	K. Fogué, Y. Tapsoba	janvier 2006
Rapport de mission au Burkina Faso (mission de consultation, dates non précisées)	A. Osakwe	rapport non daté
Rapport de mission au Burkina Faso (mission de consultation, juillet 2005)	A. Osakwe	rapport non daté
Rapport d'activités couvrant premier semestre 2006	K. Fogué, Y. Tapsoba	août 2006
Rapport d'activités couvrant deuxième semestre 2006 : Evaluation technico-économique comparative du séchoir ONUDI et séchoir ATESTA	K. Fogué, Y. Tapsoba	décembre 2006
Rapport d'activités avril-mai 2007	K. Fogué, Y. Tapsoba	juin 2007
Rapport de restitution de l'étude technico-économique comparative du séchoir ONUDI et séchoir ATESTA	K. Fogué, Y. Tapsoba	janvier 2008
Rapport d'activités 2007	K. Fogué, Y. Tapsoba	janvier 2008
« Filière Karité »		
Etat des lieux, filière karité	T. R. Yameogo, A. Bamba	mai/juin 2005
Rapport d'activités annuel sur le projet karité	G. Son, B. Diawara, A. Ouattara	décembre 2005

Rapport de la bourse du karité	F. Tiendrebeogo, Secrétaire Animateur de la TFK	2005
Rapport de formation sur l'utilisation et la maintenance des équipements de Dioïla (Mali) pour la production de beurre de karité (20-27 octobre 2005)	R. Yameogo, J. Yameogo	octobre 2005
Compte rendu de deux réunions de concertation sur le Centre Pilote Karité	Non précisé	9 février 2006 ; 23 février 2006
Liste des partenaires projet karité ONUDI/participants aux réunions de concertation	Non précisé	Non précisée
Rapport de l'atelier de validation du document de pré formulation du Programme National pour la Sécurité Alimentaire	FAO	novembre 2006
Plan Stratégique de Développement (PSD) de la Table Filière Karité 2006-2009	Z. Badini, agro économiste	2006
Rapport d'activités sur le projet karité	G. Son	juillet 2007
Rapport d'activités sur le projet karité/deuxième semestre 2007 – Evaluation et formation liées aux équipements de barattage	S.G Ye, A. Kabore, Y. Tony, A. Ouattara sous la coordination scientifique de G. Son	15 mars 2008
Synthèse sur le volet karité du PI/ONUDI	G. Son	20 mai 2008
Synthèse sur les interventions des partenaires de l'unité pilote karité et attentes du Centre Pilote Karité	CNRST, IRSAT, Unité Pilote Karité	Non précisée
Beurre de karité – développement d'innovations techniques, économiques, organisationnelles dans la filière karité	Groupement de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET)	Non précisée
Transformation du beurre de karité, projet 02724 CRDI/IRSAT – Rapport final de recherche	R. Yameogo, B. Kassamba (CNRST/IRSAT) avec appui financier du CRDI (Canada)	novembre 2000
La filière féminine du karité ; productrices burkinabés, « éco-consommatrices » occidentales et commerce équitable	M. Elias, J. Carney, Département de Géographie, Université de Californie (dans : Cahiers de géographie du Québec, Vol. 48, No. 133, p. 71-88)	avril 2004

« Filière Textile/PME »		
Exemples de conventions : convention pour la mise à disposition de l'atelier de teinture de Koudougou ; convention avec le Centre de Formation Féminine et Artisanale (CFFA)	MCPEA/ONUUDI	janvier 2005
Rapport sur séminaire de formation en marketing, 21-25 novembre 2005	Bureau des Artisans	décembre 2005
Rapport final (2002-2006), projet US/BKF/01/189	J.F. Floté, D. Ouedraogo	mai 2006
Rapport de la mission d'évaluation indépendante, projet US/BKF/01/189 « Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton », avril/mai 2006	P. Loewe, G. Narh-Guiella, C. Gütermann	OSL/EVA/R.4 28 août 2006
Rapport de synthèse des activités 2005-2006 (volet PME)	H. Sawadogo, M. T. Some	24 octobre 2006
Rapport de synthèse des activités 2005-2007(volet PME)	H. Sawadogo, M. T. Some	12 mai 2008
Compte rendu de la réunion du Comité de Pilotage du projet US/BKF/01/189 du 26 octobre 2006	Coordination du PI/ONUUDI	novembre 2006
Rapport de l'Assemblée Générale 2007 d'AFORMATEX	Bureau/AFORMATEX	13 avril 2007
Auto-évaluation du projet ProFiTA	Coopération autrichienne, CWA, CEAS, BCOD	décembre 2007
Liste des formations exécutées par AFORMATEX dans le cadre du projet PROFITA et avec le FAFPA (2006/2007)	AFORMATEX	Document non daté
Brochure du projet PACoTA	Coopération autrichienne, MCPEA, CWA, CEAS, BCOD	2008
Management Response Sheet/Follow-up of Independent Evaluation of US/BKF/01/189	UNIDO Evaluation Group et UNIDO Desk/Burkina Faso	avril 2008
Proposition de projet régional « Promotion et Accroissement du coton fibre en Afrique de l'Ouest » (pour considération de financement par CFC)	ONUUDI/experts nationaux	version mars 2008
Rapport de la réunion des partenaires maliens et burkinabés sur la transformation artisanale du coton en Afrique de l'Ouest (Bamako)	CFC, ONUUDI, ICAC	13/14 juin 2007

Commentaires du International Cotton Advisory Committee sur la proposition de projet/CFC	T. P. Townsend, Directeur Exécutif	26 septembre 2007
« Système de sécurité et de qualité sanitaire »		
Partenariat public-privé dans l'analyse de la qualité alimentaire au Burkina Faso (dans : E. Hanak et al., Gestion de la sécurité des aliments dans les pays en développement, Actes de l'atelier international CIRAD-FAO, 11-13 décembre 2000, Montpellier, France)	B. Diawara, H. Sawadogo, C. CNRST	2002
Rapport annuel d'implantation des BPH/HACCP dans les entreprises	Mme SEGDA/SABO	fév.-déc. 2005
Rapport final du suivi des activités dans les entreprises	Mme SEGDA/SABO	déc 2006
Guide de bonnes pratiques d'hygiène	GRET	2005
Mise en place d'une infrastructure qualité dans la zone UEMOA	ONUDI	mars 2006
« Autres activités »		
Rapport général des Etats Généraux de l'Industrie au Burkina Faso (5/6 novembre 2007)	Equipe de consultants (noms non précisés)	12 novembre 2007
Rapport diagnostique/filière viande (rapport de mission)	F. Perrod	décembre 2007
Rapport/mission d'appui à la mise à niveau de l'abattoir frigorifique de Ouagadougou pour répondre aux normes des marchés d'exportation	B. Bationo	février 2008
Mise à niveau de la filière viande au Burkina Faso (proposition de projet XX/BKF/08/XXX)	ONUDI	Proposition non datée
Ebauche/nouveau PI (période 2008-2011) « Appui à l'initiative privée et renforcement des capacités des entreprises agro-industrielles »	H. Sawadogo I. Sawadogo	mars 2008
Autres documents		
Résultats du recensement 1996	Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD)	1996
Les comptes économiques de la nation	INSD	septembre 2006

Review of the UNIDO Integrated Programmes, Country Services Frameworks and countries not having an ongoing UNIDO programme	UNIDO Evaluation Group	2006
Comparative review of lessons learned from 20 UNIDO Integrated Programmes	UNIDO Evaluation Group	march 2007
La pauvreté au Burkina en 2003	INSD	2003
Burkina Faso, Etude diagnostique sur l'intégration commerciale pour le programme du Cadre Intégré – le défi de la diversification des exportations dans un pays enclavé	Cadre Intégré (Banque Mondiale/FMI/PNUD/OMC/CNUCED/CCI)	septembre 2007
Répertoire des institutions d'appui et des structures de financement (préparée à l'occasion des Journées de l'Entreprenariat, 20-24 novembre 2007 parrainées par la France)	La Maison de l'Entreprise	novembre 2007
Economist Intelligence Unit (EIU), Burkina Faso Country Report	EIU	février 2008
Banque Mondiale, Burkina Faso – Fiche Pays	Banque Mondiale	mars 2008

Annexe E

Contexte : informations complémentaires

1. Performance du secteur industriel

Le secteur industriel burkinabé se caractérise par les données ci-dessous :

Performance du secteur industriel

<i>Indicateurs</i>	<i>Observations</i>
<i>Contribution au PIB</i>	<i>17% avec une tendance à la diminution : 1976-27%, 2002-18%</i>
<i>Classement mondial</i>	<i>133/152 (UNIDO 2005)</i>
<i>Taux moyen des créations d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 55% Commerce, - 25% Services, - 10% Industries, - 10% Reste
<i>Valeurs totales produites l'industrie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 2004 : 306 milliards FCFA - 2006 : 485 milliards FCFA
<i>Valeurs ajoutées créées</i>	<i>2006 : 39 milliards FCFA</i>
<i>Emploi</i>	<i>2006 : 18 200 personnes</i>
<i>Masse salariale versée</i>	<i>2006 : 37 milliards FCFA</i>
<i>Niveau de productivité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Moins forte qu'au Sénégal ou Cameroun - 4,5 fois inférieure à Afrique du Sud - 5,1 fois moindre qu'en Chine
<i>Importations matières premières utilisées (2006):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - UEMOA : 13% - Hors UEMOA : 25% - Local : 62%
<i>Exportations de produits industriels burkinabés</i>	<ul style="list-style-type: none"> - UEMOA : - Tabac : 46,5%, - Métal et fabrication métallique : 23,7%, - Agroalimentaire : 17,4% - Hors UEMOA : - Textile (coton) : 94,9%, - Cuirs et peaux : 3,3%, - Agroalimentaire : 1,7% - Marché national burkinabé : 49%

Indicateurs d'évolution industrielle 2000-2006 au Burkina Faso

<i>Indicateurs</i>	<i>Croissance par rapport à 2000</i>				
	<i>2000 (base)</i>		<i>2002</i>	<i>2004</i>	<i>2006</i>
	<i>Montant</i>	<i>Croissance</i>	<i>Croissance</i>	<i>Croissance</i>	<i>Croissance</i>
<i>Production</i>	<i>186,8</i>	<i>-</i>	<i>28,3%</i>	<i>27,4%</i>	<i>58,5%</i>
<i>Chiffre d'Affaires</i>	<i>230,6</i>	<i>-</i>	<i>27,7%</i>	<i>37,8%</i>	<i>36,8%</i>
<i>Effectifs</i>	<i>5298</i>	<i>-</i>	<i>120,3%</i>	<i>46,7%</i>	<i>6,2%</i>
<i>Salaires</i>	<i>14,8</i>	<i>-</i>	<i>30,4%</i>	<i>23,8%</i>	<i>52,1%</i>

2. Les structures et programmes principaux d'appui non financier

Il s'agit notamment de :

Chambre de Commerce et d'Industrie - Burkina Faso (CCI-BF)

Missions : fonctions couvrant (i) consultations avec les pouvoirs publics, (ii) représentation du secteur privé et (iii) gestion des services d'utilité publique.

Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF)

Missions : dispositif d'accueil, d'écoute et d'orientation vers les programmes d'appui aux secteurs privés financés par les bailleurs de fonds ; exécution de certains programmes d'appui au secteur privé ; rôle d'interface avec les administrations, les institutions d'appui au secteur privé et les prestataires de services.

Centre des Guichets Uniques (CGU)

Missions : contribuer à la simplification et à l'accélération des formalités des créations d'entreprises, d'investissement et de commerce.

Structures représentant le secteur privé industriel ayant une mission de représentation, lobbying et services, notamment le **Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)** et le **Groupe Professionnel des Industriels (GPI)**.

Bureau d'Appui aux Micro Entreprises (BAME)

Missions : contribuer à la promotion des micro, petites et moyennes entreprises (MPME).

Village Artisanal de Ouagadougou (VAO)

Missions : développer le secteur de l'artisanat au Burkina Faso.

Fondation du Bureau des Artisans (FBA)

Missions : renforcer les compétences des artisans ainsi que leurs organisations professionnelles

Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CNRST)

Missions : contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique scientifique nationale pour le développement endogène du Burkina Faso.

Office National du Commerce Extérieur (ONAC)

Missions : stimuler le développement de l'exportation des produits burkinabés et la rationalisation des importations.

FASONORM (direction technique de l'ONAC)

Missions : définir les normes des produits et fournir des services de certification des produits (à la fois pour les marchés domestiques et d'exportation).

Centre Ecologique Albert Schweitzer du Burkina Faso (CEAS-BF)

Missions : actions dans différents domaines dont l'introduction des technologies appropriées aux artisans, les énergies renouvelables,...

Dynamisation des Filières Agro Alimentaire du Burkina (DYFAB ; Canada)

Missions : renforcer les capacités des acteurs économiques et de leurs organisations professionnelles agissant dans les filières lait frais, karité et banane.

Coopération française à travers l'Agence Française de Développement (AFD)

Missions : multiples actions en faveur de la croissance économique et de la préservation de l'environnement ; assurant actuellement la coordination du cadre de concertation des partenaires techniques et financiers impliqués dans le domaine de l'appui au secteur privé.

Pays-Bas (SNV)

Missions : projets d'appui dans notamment le secteur agricole (dont karité), avec un accent sur le renforcement des capacités (appui institutionnel ; formations).

Réseaux Régionaux de Systèmes d'information des marchés et de Commerce Agricole en Afrique de l'Ouest (MISTOWA ; USAID)

Missions : appui dans des domaines tels que le renforcement des systèmes d'information des marchés (SIM) - filière karité -, le renforcement des capacités des organisations de producteurs agricoles.

Programme d'Appui aux Filières Agro Sylvopastorales (PAFASP ; Banque Mondiale)

Missions : améliorer la compétitivité des filières ciblées sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux.

Projet d'Appui aux Micro Entreprises Rurales (PAMER ; Fonds International de Développement Agricole/FIDA)

Missions : appui au développement et la promotion des micro entreprises rurales non agricoles viables.

Programme d'Appui à la Compétitivité et au Développement des Entreprises (PACDE ; Banque Mondiale

Missions : aider à améliorer la compétitivité de l'économie par le développement du secteur privé ; l'atténuation des contraintes des PME ; l'amélioration des liens entre les producteurs et les marchés.

Union Européenne (EU)

Missions : au niveau de l'appui au secteur privé, financement d'un programme de capacités des entreprises (PRCE) à travers la Maison de l'Entreprise (jusqu'à fin 2008), couvrant entre autres la facilitation de l'accès des entreprises aux services conseil par un système de chèques services, la mise en place de Centres de Gestion Agréés ; la Délégation a aussi assuré la coordination du cadre de concertation des partenaires impliqués dans l'appui au secteur (rôle maintenant assuré par l'AFD).



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre international de Vienne, B.P. 300, 1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69

Courrier électronique: unido@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>