

Evaluation indépendante à mi-parcours

**BURUNDI**

Renforcement des capacités  
commerciales du Burundi

Cadre Intégré Renforcé

Numéro de Projet ONUDI: TF/BDI/12/002 – SAP 100318



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**ONUDI GROUPE DE L'ÉVALUATION**

**Evaluation indépendante à mi-parcours**

**Burundi**

**Renforcement des capacités  
commerciales du Burundi**

**Cadre intégré renforcé**

Numéro de Projet ONUDI: TF/BDI/12/002 – SAP 100318



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne, 2015

Distr. GENERAL

ODG/EVA/14/R.18

Août 2015

Original: Français

Cette évaluation était gérée par le responsable du projet ONUDI avec contrôle de qualité par le groupe de l'évaluation de l'ONUDI

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 zone, ou de leurs autorités, ni quant au tracés de leurs frontières et limites.

La mention 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 Burundi, l'Agence de Développement Norvégienne (NORAD) le Fonds Fiduciaires du Cadre Intégré Renforcé (CIR) ou l'ONUDI.

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



# Table des matières

|   |      |
|---|------|
| Table des matières  | iii  |
| Remerciements   | iv   |
| Sigles et acronymes   | v    |
| Glossaire des termes techniques d'évaluation                  | vii  |
| Résumé  | viii |
| 1 Introduction, objectifs et méthodologie de l'évaluation     | 1    |
| 1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation                     | 1    |
| 1.2 Contexte national   | 2    |
| 1.3 Description du projet et de la logique d'intervention     | 3    |
| 1.4 Conception et méthodologie d'évaluation                   | 6    |
| 1.5 Limitations   | 7    |
| 2 Aperçus et évaluation                                       | 9    |
| 2.1 Conception et préparation du projet                       | 9    |
| 2.2 Effectivité des dispositions de gestion                   | 12   |
| 2.3 Pertinence  | 15   |
| 2.4 Efficacité  | 17   |
| 2.5 Efficience  | 21   |
| 2.6 Perspectives de durabilité des résultats                  | 24   |
| 3 Conclusions et sommaire d'appréciation                      | 26   |
| 3.1 Conclusions   | 26   |
| 3.2 Sommaire d'appréciation                                   | 28   |
| 4 Recommandations et leçons apprises                          | 29   |
| 4.1 Recommandations   | 29   |
| 4.2 Leçons apprises   | 31   |
| <br>  |      |
| Annexe 1: Liste de documents utilisés                         | 32   |
| Annexe 2: Les organisations visitées et personnes rencontrées | 34   |
| Annexe 3: Termes de référence                                 | 36   |

## Remerciements

Les évaluateurs tiennent à remercier à tous les interlocuteurs ainsi que l'équipe de Projet pour l'excellent appui fourni lors de leur mission au Burundi.

Ils expriment leur gratitude au group de l'évaluation de l'ONUDI pour leurs commentaires utiles lors du débriefing et la rédaction de la version finale du rapport.

Nous espérons que les enseignements tirés cette évaluation soient utiles pour la suite de mise en œuvre du projet et puissent profiter aux interventions similaires qui seraient préparées et réalisées par l'ONUDI dans l'avenir.

## Sigles et acronymes

|         |  |
|---------|--|
| AFCA    | African Fine Coffees Conference and Exhibition   |
| AFD     | l'Agence Française de Développement  |
| ANMO    | Arrangements nationaux de mise en œuvre  |
| ATLC    | Assistance technique liée au commerce international  |
| ARFIC   | l'Autorité de Régulation de la Filière Café  |
| BBN     | Le Bureau Burundais de Normalisation et de Contrôle de la qualité  |
| CEA     | La Communauté Est Africaine  |
| CIPV    | La Convention Internationale pour la Protection des Végétaux   |
| CIR     | Le Cadre Intégré Renforcé  |
| CNUCED  | La Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement  |
| CNTA    | Le Centre National de Technologie Alimentaire  |
| COCOCA  | Consortium des Coopératives des Caféculteurs   |
| CSLP    | Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté   |
| CTB     | La Coopération Technique Belge   |
| DPV     | Le Département pour la Protection des Végétaux   |
| EDIC    | l'Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce   |
| FACAGRO | La Faculté d'Agronomie de l'Université du Burundi  |
| FAO     | Food and Agriculture Organization  |
| GAR     | Gestion axée sur les résultats   |
| INSP    | l'Institut National de Santé Publique  |
| ISABU   | l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU).   |
| ITC     | International Trade Center   |
| NMAQ    | Normalisation, Métrologie, Analyses et Essais et Qualité   |
| NORAD   | l'Agence de Développement Norvégienne  |
| OMC     | l'Organisation Mondiale du Commerce  |
| ONG     | Organisation(s) non gouvernementale(s)   |
| ONUDI   | l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel  |
| OTC     | Obstacles Techniques au Commerce   |
| PAGE    | Projet d'Appui à la Gestion Economique (Banque Mondiale)   |
| PAIOSA  | Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel du Secteur Agricole financé et mise en œuvre par la CTB et l'ISABU |
| PIB     | Produit Intérieur Brut   |
| PMA     | Pays les Moins Avancés   |
| PNUD    | Le Programme des Nations Unies pour le Développement   |
| RCCB    | Le projet Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi   |

|       |  |
|-------|--|
|       | (évalué)   |
| SMART | Indicateur Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Pertinent et liés aux Temps |
| SPS   | Les normes sanitaires et phytosanitaires                                 |
| TDR   | Les termes de référence  |
| UNDAF | Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement                |
| UNEG  | Le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation                            |
| UNOPS | Le Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets        |
| USAID | L'Agence des Etats Unis d'Amérique pour le Développement International   |



## Glossaire des termes techniques d'évaluation

| Terme                                       | Définition   |
|---|--|
| <b>Appropriation</b>                        | 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 les clients/bénéficiaires.  |
| <b>Cadre logique</b>                        | Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des Projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisation, 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.<br>Terme connexe : gestion axée sur les résultats. |
| <b>Durabilité</b><br>(pérennité, viabilité) | 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.   |
| <b>Efficacité</b>                           | 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.  |
| <b>Efficience</b>                           | Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économique.  |
| <b>Indicateur</b>                           | 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.  |
| <b>Pertinence</b><br>(relevance)            | 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 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.  |
| <b>Produit</b>                              | 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.   |
| <b>Réalisation</b>                          | Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Termes connexes: résultat, extrant, produit, impacts, effet.  |
| <b>Résultats</b>                            | Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement. Termes connexes: réalisation, effets directs, impacts.   |

# Résumé

## 1. Contexte, objectifs et la méthodologie de cette évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation indépendante à mi-parcours du projet «Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi, RCCB» («le projet RCCB») qui fait partie du Cadre Intégré Renforcé (CIR). Son objectif principal est d'améliorer les performances d'exportation du Burundi, l'accès aux marchés internationaux et régionaux par le renforcement de la capacité à se conformer aux mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et aux normes de qualité. Le projet RCCB comprend deux volets conçus comme composantes complémentaires: Par le premier volet, les éléments de l'infrastructure nationale de la qualité liés à la conformité aux normes sanitaires et phytosanitaires (SPS), normalisation, inspection et essais, sont renforcés. Le deuxième volet appuie des chaînes de valeur ciblées (café, fruits et légumes) afin d'améliorer leur compétitivité à l'exportation, incluant la conformité des produits avec les standards de qualité et d'autres aspects liées à l'accès au marché.

La durée prévue du projet RCCB est de 36 mois (jusqu'au 31 août 2015) et son budget global s'élève à US\$ 2984515 dont US\$2610372 provenant du CIR et US\$ 374143 de NORAD. Jusqu'au 30 juin 2014, US\$ 1320596 (donc 44.25%) du budget était utilisé.

Commandée par l'ONUDI, cette évaluation est réalisée par deux évaluateurs indépendants: Madame Christine Ntamagiro, évaluatrice nationale, et Monsieur Daniel P. Keller, chef de l'équipe. Guidée par des termes de référence (TDR) spécifiques et la Politique d'évaluation de l'ONUDI, le but principal était une évaluation de la qualité du projet RCCB afin d'en dériver des recommandations stratégiques et opérationnelles spécifiques sur sa mise en œuvre.

Conformément à la Politique d'évaluation de l'ONUDI et en maintenant leur indépendance, les évaluateurs ont appliqué une méthode participative, en prenant les points de vue de toutes les parties prenantes en compte et en cherchant un consensus sur les principales conclusions et recommandations. Le mix des outils d'évaluation appliqués comprenait un examen approfondi des documents et rapports ainsi que des entrevues semi-structurées (individuelles et avec focaux-groupes). Dans l'ensemble, les résultats obtenus étaient cohérents et clairs.

Les principales limitations de l'évaluation sont l'application faible des principes de gestion axée vers les résultats dans la planification et le suivi du Projet (en particulier le cadre logique). En outre, étant donné que la mise en œuvre de la plupart des activités clés est toujours en cours, une évaluation de leurs effets voire leur impact serait prématuré. Sinon, l'information factuelle obtenue par les évaluateurs s'avère suffisante pour une évaluation bien fondée.

## 2. Principales constatations et conclusions

Les résultats de l'évaluation ont permis de tirer les conclusions suivantes:

### (a) Les objectifs escomptés présentent un réel intérêt pour le Burundi

Le projet RCCB s'inscrit bien dans l'assistance «aide pour le commerce» dont le Burundi bénéficie à travers le CIR. La conformité aux normes exigées par les

acheteurs et les pays importateurs est un élément essentiel de la compétitivité industrielle burundaise. Une plus grande productivité, une meilleure qualité, et une valeur ajoutée avantageuse contribuent à l'augmentation des revenus dans les filières agricoles. Des unités de transformation plus rentables sont plus susceptibles de créer des emplois, de payer des salaires plus élevés et de contribuer plus d'impôts au budget de l'état.

Cependant, le rôle des éléments de l'infrastructure de qualité visant à assurer la sécurité alimentaire va bien au-delà de la facilitation de l'exportation. L'application des mesures SPS est également importante pour protéger le marché domestique des importations sous-standard. L'assurance de qualité de produits alimentaires par un système d'inspection efficace joue un rôle essentiel pour la protection de la santé publique ainsi que de l'environnement. Ceci contribue sans doute plus directement à la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie que les revenus d'exportations. Des produits de qualité inférieure sapent le pouvoir d'achat limité des consommateurs pauvres et menacent la santé, la sécurité et le bien-être de la population. Les frais médicaux pour soigner les maladies liées à des intoxications alimentaires constituent un lourd fardeau financier aux systèmes de santé publique et affecte en particulier les pauvres.

#### **(b) Le projet RCCB est généralement bien planifié et géré**

Le document de projet présente une stratégie innovante, claire et réfléchie dans laquelle les différentes étapes à franchir pour parvenir aux résultats escomptés sont bien décrites.

La méthode adoptée consiste en un renforcement de la compétitivité de deux filières de produits agricoles en éliminant des défis liés à la qualité, la productivité, la conformité avec des standards et l'accès au marché y compris le marketing. Un volet d'appui aux laboratoires d'essai et aux autorités d'inspection vise à renforcer des éléments particuliers de l'infrastructure de qualité. Ainsi, le projet RCCB renforce l'offre et la demande pour les services de qualité en parallèle. Même si des objectifs clairs ont été formulés, des améliorations seraient bienvenues en ce qui concerne l'application des outils de planification et de suivi de projet (notamment le cadre logique) durant la phase d'élaboration et comme base pour l'établissement de rapports de progrès.

#### **(c) Le rôle actif des parties prenantes dans la gestion stratégique témoigne un degré élevé d'appropriation**

Les mécanismes de pilotage stratégique et de la gestion opérationnelle ainsi que des responsabilités spécifiques sont clairement définis et appliqués en pratique. L'implication du Comité de Pilotage très active dans la prise de décision fait preuve d'un engagement exceptionnel comparé avec d'autres projets similaires réalisés avec le concours de l'ONUDI. Les séances du comité de pilotage ont également aidé à tisser des liens entre les différentes parties prenantes.

#### **(d) Une assistance adaptée et de qualité a été fournie**

En général les activités réalisées étaient adaptées aux besoins des bénéficiaires et de bonne qualité. L'ONUDI a fait preuve de flexibilité pour répondre à l'évolution des besoins. Des opportunités d'intégrer des nouvelles activités avec des effets positifs ont

été saisies, par exemple l'appui à la participation des entreprises café dans des expositions internationales.

Pourtant, après la sensibilisation initiale et les formations plutôt génériques indispensables dans une première étape, une réorientation vers un soutien plus pratique, spécifiquement adapté aux besoins de chaque bénéficiaire serait adéquat. Ceci demande l'identification des experts spécialisés dans les domaines. Une consultation plus active avec les bénéficiaires sur les TDR de l'appui technique et le choix des experts sera essentielle. Un plan précis de l'appui prévu pour chaque récipiendaire d'ici à la fin du projet évitera des malentendus et permettra aux institutions appuyées de planifier. L'échange d'information avec d'autres donateurs à travers des séances régulières et la formalisation de la coordination opérationnelle (memos d'entente) diminuera les risques de chevauchements.

#### **(e) Des retards dans la réalisation des activités nécessitent une extension**

Des retards considérables dans la réalisation découlaient principalement d'une planification trop ambitieuse et des difficultés de coordination entre l'ONUDI et certains parmi les bénéficiaires. Une extension de la durée escomptée d'environ neuf mois sera indispensable afin de réaliser les activités planifiées.

#### **(f) Une phase suivie augmenterait considérablement les perspectives d'impact**

Une éventuelle phase suivie afin de consolider et d'approfondir l'appui augmenterait la probabilité que les capacités formées soient traduites en l'effet et impact escompté. En outre, une phase suivie présenterait une opportunité de considérablement améliorer les perspectives de durabilité des résultats obtenus auprès de bénéficiaires directs. Elle permettrait également de reproduire les résultats aux niveaux producteurs en tenant compte des leçons apprises et ainsi générer un impact plus large sur l'économie burundaise.

#### **(g) Dimension «genre»**

Certains objectifs de la dimension « genre » étaient définis, notamment d'encourager la participation des femmes dans les formations par des quotas, d'encourager le recrutement des femmes dans les institutions ciblées et le principe général que les documents développés pour les normes et leur application « reflètent les valeurs d'égalité de genre ». Aucun effet positif ou négatif du projet ne pouvait être discerné, sauf l'observation que les femmes étaient bien représentées dans les formations et d'autres activités.

### **3. Sommaire des recommandations**

Les conclusions ci-dessous mènent aux recommandations suivantes:

- **Continuer la mise en œuvre des activités déjà planifiées** comme prévus en coopération étroite avec les bénéficiaires.
- **Envisager une extension de la durée du projet RCCB** basée sur une planification réaliste préparée par l'ONUDI tout en estimant le temps et le budget nécessaires afin de délivrer les services et les équipements prévus, en priorisant les activités dont la mise en œuvre est déjà en cours et celles jugées essentielles pour assurer la durabilité des résultats. Il est recommandé au CIR de

favorablement considérer une demande d'extension (jusqu'au 30 juin 2016 sans augmentation du budget).

- **Assurer que toutes les factures ouvertes de l'année 2014 soient réglées et adapter le mécanisme du paiement pour les dépenses locales:** Il est recommandé que l'ONUDI utilise des modalités alternatives pour exécuter les paiements locaux sans passer par le système du PNUD, par exemple directement par virement bancaire depuis le siège ou par le système du CIR, dans la mesure où ceci est possible selon les règles internes de l'ONUDI.
- **Signer des brefs comptes rendus de réunion avec chaque bénéficiaire sur l'assistance prévue** d'ici jusqu'à la fin du projet (activités clairement définies, contributions des partenaires requises, délais, termes de référence et experts proposés).
- **Intensifier et formaliser la coopération avec d'autres donateurs:** Il est recommandé que l'ONUDI (1) initie un mécanisme de communication informelle et d'échange d'information à travers de séances régulières, (2) signe des mémos d'entente avec d'autres donateurs, en particulier avec la CTB et Trade Mark East Africa sur la coordination d'appui fourni à l'ISABU et au BBN (ceci pourrait amener à des ajustements de certaines activités planifiées) et (3) continue à explorer la possibilité de mobiliser l'appui d'autres donateurs afin de renforcer l'assistance aux consortia d'exportation et la mise à niveau des unités de transformations à travers des activités coordonnées ou conjointes.
- **Améliorer les rapports semestriels et annuels:** Il est recommandé que l'ONUDI améliore le format pour les prochains rapports semestriels et annuels, en présentant les activités implémentées d'une manière cumulative (pour toute la durée du projet RCCB jusqu'au moment du rapport) et les dépenses financières sous forme de matrice (dépenses selon lignes budgétaires liées aux dépenses selon les objectifs prévus).
- **Explorer la faisabilité et (si affirmatif) la planification d'un appui suivi** afin de consolider et pérenniser les résultats intermédiaires. Si un financement est approuvé par le CIR en principe, il est essentiel qu'une phase suivie puisse démarrer immédiatement après la fin de la phase d'extension afin d'éviter un écart et une perte d'élan.
- Pour d'autres projets, il est recommandé que l'ONUDI **améliore l'application uniformes des principes de la gestion axée sur les résultats en planification et suivi**, en particulier les cadres logiques et les budget/rapports financiers qui présentent les dépenses sous forme de matrice (résultats et lignes budgétaires). Il est d'autant conseillé de renforcer le contrôle de qualité des documents de projet et des rapports de mise en œuvre.

Un tableau détaillé avec un classement des recommandations selon priorité et importance au chapitre et spécification à qui elles sont adressées est inclus dans le chapitre 4.1 ci-dessous.

#### **4. Appréciation globale du projet selon les critères d'évaluation**

- Conception et préparation: Classement 3 (bien)
- Effectivité des dispositions de gestion: Classement 2 (problèmes)
- Pertinence des résultats escomptés: Classement 4 (très bien)
- Progression du projet RCCB et effectivité: Classement 2 (problèmes)
- Efficience: Classement 3 (bien)
- Perspectives de durabilité: Classement 2 (problèmes)

Appréciation globale, (obtenue par le moyen des classements): bien (2.7 sur 4 points)

Les critères de classement sont expliqués dans le glossaire des termes techniques d'évaluation (page vii) et dans le chapitre 3.2 ci-dessous.

#### **5. Leçons apprises**

- Une analyse des chaînes de valeur spécifiques augmente les chances que toutes les mesures qui sont nécessaires afin d'augmenter la compétitivité et la valeur ajoutée locale des produits soient identifiées. En renforçant la compétitivité des exportations, il est essentiel de ne pas se limiter aux domaines traditionnels «conformité» et «compétitivité» de l'ONUDI. Un regard plus large sur la notion des capacités commerciales, incluant aussi l'aspect «connectivité» (d'aider les exportateurs à trouver des acheteurs pour leurs produits, en particulier en renforcement de l'élément de marketing) est un facteur de succès décisif. Pourtant, il est à souligner que l'application de l'approche «chaîne de valeur» est seulement efficace si une infrastructure de qualité de base est déjà mise en place.
- Les premiers résultats prometteurs obtenus dans le secteur de café valident l'application du concept de «consortia d'exportation» comme instrument d'améliorer la compétitivité des filières dans un projet visant à renforcer les capacités commerciales. La coopération entre les producteurs permet en particulier de réduire les coûts considérables liés à la transformation des produits agricoles et facilitent l'accès aux marchés de niche, par exemple en appliquant une stratégie de marketing et vente commune.
- Le renforcement d'éléments de l'infrastructure de qualité dans des PMD (par exemple l'inspection et les services d'essai) est une entreprise à long terme. Typiquement, le soutien nécessaire dépasse nettement la portée et la durée d'une seule intervention. Fixer des objectifs trop ambitieux afin de «livrer» des résultats tangibles dans un seul cycle de projet est problématique. L'expérience du projet RCCB montre que la réalisation de la durabilité technique et financière nécessite un appui soutenu d'au moins 5 à 10 ans.
- L'expérience en travaillant avec les laboratoires et les consortia montre également l'importance de compléter l'appui aux capacités techniques avec le développement institutionnel avec l'aide des spécialistes (en particulier leurs capacités de fonctionner comme «fournisseur de service» à leurs clients ou à leurs membres).

Figure 1: Les principaux points forts et faibles du Projet

| <b>Points forts</b>   | <b>Faiblesses</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception innovatrice du projet RCCB (renforcement des capacités commerciales le long de chaînes de valeurs spécifiques, vue globale sur la capacité de commerce, incluant aussi les aspects de connectivité et du marketing)</li> <li>• Le projet tient systématiquement compte des leçons apprises d'autres projets de renforcement des capacités commerciales</li> <li>• La gouvernance du projet RCCB (comité de pilotage dans lequel les parties prenantes sont bien représentées est très impliqué et joue un rôle actif)</li> <li>• Sur le niveau opérationnel, flexibilité de l'ONUDI d'adapter les activités aux besoins émergents</li> <li>• Généralement, les services fournis étaient de bonne qualité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication des objectifs aux contreparties pas suffisamment claire</li> <li>• Planification trop ambitieuse</li> <li>• L'application faible des instruments standards de la gestion axée sur les résultats (cadre logique) dans la planification et le suivi («monitoring»). Pas de système de contrôle de qualité des activités (feed-back des clients)</li> <li>• Des retards considérables de la mise en œuvre des activités causés par une planification trop ambitieuse ainsi que la réaction parfois lentes (de la part de l'ONUDI et de certaines parties prenantes)</li> <li>• Retards de plusieurs mois de régler les dépenses locales en utilisation le système PNUD et pas de réaction adéquat du responsable du projet</li> </ul> |





# 1. Introduction, objectifs et méthodologie de l'évaluation

## 1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

Cette évaluation indépendante à mi-parcours est mandatée par l'ONUDI et couvre le projet «Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi» («le Projet RCCB») qui fait partie du cadre intégré renforcé (CIR)<sup>1</sup>.

Le mandat des évaluateurs<sup>2</sup>recrutés par l'ONUDI suivant un processus de sélection compétitif est guidé par les termes de référence datés d'août 2014 («les TDR») (voir Annexe 3), la Politique d'évaluation de l'ONUDI<sup>3</sup>, ainsi que les normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies<sup>4</sup>. Les évaluateurs n'étaient pas impliqués dans la préparation, la mise en œuvre ou le contrôle du projet RCCB, et aucun engagement de cet ordre n'est prévu à l'avenir. Ayant signé une déclaration d'absence de conflits d'intérêt, ils sont considérés comme indépendants<sup>5</sup>.

En préparation de leur mission, l'équipe d'évaluation a opérationnalisé les TDR par un rapport initial, qui était mis à disposition de l'ONUDI comme document interne<sup>6</sup>. La mission d'évaluation (visites sur le terrain) a eu lieu entre le 7 et le 12 décembre 2014 à Bujumbura, Burundi.

L'évaluation était gérée par le responsable du projet ONUDI. Le Groupe d'évaluation de l'ONUDI a assuré le contrôle de qualité pendant les différentes étapes du processus.

Les principaux objectifs de l'évaluation donnés par les TDR étaient les suivants:

- Evaluer la cohérence des activités mises en œuvre par rapport aux objectifs du projet RCCB selon des critères d'évaluation spécifiques: pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact;<sup>7</sup>
- Quantifier les performances et les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs (évaluation de l'efficacité);
- Faire des recommandations pour prendre des actions correctives si nécessaires;
- Evaluer l'impact actuel<sup>8</sup> et les perspectives d'impact du projet RCCB;
- Evaluer la soutenabilité des résultats du projet RCCB en se référant aux activités déjà effectuées, aux livrables et à différents indicateurs;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles de mise en œuvre au regard des activités restantes et du temps requis pour les mettre en œuvre.

---

<sup>1</sup> Voir <http://enhancedif.org/fr/about>

<sup>2</sup> Monsieur Daniel P. Keller, Directeur, EvalCo GmbH, Evilard, Suisse, chef d'équipe ; Madame Christine Ntamagiro, évaluatrice nationale.

<sup>3</sup> Publiés sur [www.unido.org](http://www.unido.org)

<sup>4</sup> Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG), Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, Avril 29, 2005

<sup>5</sup> Ce principe fait partie de la politique d'évaluation de l'ONUDI: "(...) For independent evaluations, the members of an evaluation team must not have been directly responsible for the policy-setting, design or overall management of the subject of evaluation (nor expect to be so in the near future). (...)"

<sup>6</sup> Rapport initial, évaluation indépendante à mi-parcours du Projet « Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi » (Cadre Intégré Renforcé), préparé par les évaluateurs, 14 novembre 2014.

<sup>7</sup> Pas clair, voir commentaires dans le rapport initial et dans le chapitre 1.4 ci-dessous.

<sup>8</sup> Trop tôt pour une évaluation à mi-parcours en général et le projet RCCB en particulier, voir commentaires dans le rapport initial et le chapitre 1.5 ci-dessous.

Selon les TDR, l'évaluation couvre la période du 1 septembre 2012 jusqu'au 30 juin 2014.

Pourtant, les évaluateurs ont tenu compte des développements importants jusqu'à la fin de la descente sur le terrain en tant qu'information contextuelle.

Ils ont accordé une priorité particulière au développement des conclusions et recommandations qui sont directement pertinentes à la gestion stratégique et opérationnelle du projet RCCB.

## 1.2 Contexte national

Le Burundi est un petit pays d'une superficie de 27 834 Km<sup>2</sup> situé dans la région des Grands Lacs Africains. Avec une population de 10 millions d'habitants qui croît à un rythme rapide d'un peu moins de 3% par an, le pays a une des densités de population les plus élevées d'Afrique. Par ailleurs, plus de 90% de la population vit en milieu rural et de l'agriculture. La pression démographique constitue un des défis majeurs de développement à adresser.

Pays enclavé, le Burundi est très éloigné des principaux ports internationaux, Mombasa (Kenya) au Nord, Dar-Es-Salam (Tanzanie) au centre, et Mpulungu (Zambie) au Sud. Ceci occasionne des coûts de transport élevés pour le commerce international et constitue une des contraintes pour le développement commercial du Burundi. Il est estimé que les frais de transport représentent 30% des coûts pour les importations et 40% pour les exportations.

La croissance annuelle moyenne du PIB enregistrée entre 2010 et 2013, estimée à 4.3%, bien que positive, est encore loin de l'objectif du Deuxième Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) de 8% à l'horizon de 2015 et n'est pas suffisant pour réduire le niveau de pauvreté. En effet, près de 70% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté selon le CSLP II. Le PIB par habitant, estimé à environ 300 Dollars par an, place le pays parmi les plus pauvres du monde.

Selon la Vision « Burundi 2025 », le Burundi vise un taux de croissance à deux chiffres et un niveau de revenu per capita de 700 Dollars américains. Pour ce faire, il compte opérer une transformation de son économie, qui aujourd'hui connaît des problèmes structurels. Environ un tiers du PIB provient de l'agriculture, secteur qui occupe et fait vivre plus de 90% de la population. C'est une agriculture de subsistance à faible valeur ajoutée. Le secteur secondaire fournit environ 20% avec une dominance de l'agro-industrie, le reste provient des services.

Le déficit courant de la balance des paiements, de 24% du PIB est lié à une base d'exportations très faible. Les exportations sont constituées à 80% par le café et le thé, dont les recettes sont vulnérables aux chocs extérieurs (les prix du marché mondial notamment). Le taux de couverture des importations par les exportations n'est que de 17%. Par ailleurs, le pays a une forte dépendance aux financements extérieurs par les Partenaires au Développement. Ces derniers financent 50% du budget de l'Etat.

L'adhésion du Burundi à la Communauté Est Africaine (CEA) constitue une opportunité et représente un grand potentiel pour accélérer la croissance économique et réduire la pauvreté de la population. La CEA représente un marché de plus de 120 millions de personnes.

La diversification des exportations et le développement du commerce font partie des stratégies du CSLP II, avec le secteur privé comme moteur du développement. Des réformes sont envisagées ou engagées pour accroître l'offre exportable tout en assurant la compétitivité. Des réformes engagées pour améliorer le climat des affaires

et attirer des investissements privés ont commencé à porter des fruits, le classement du Burundi selon l'indice du «Doing Business» est passé de 177<sup>ème</sup> place en 2011 à la 140<sup>ème</sup> place en 2014. L'étude diagnostique sur l'intégration commerciale réalisée en 2012 a permis de cibler les besoins prioritaires qui ont fait ressortir notamment la nécessité de renforcer les capacités commerciales du Burundi, en vue d'améliorer la compétitivité des produits d'exportations en rapport avec les normes de qualité et d'hygiène exigées par les acheteurs actuels et potentiels.

Parmi les secteurs qui présentent un potentiel de source de croissance, l'agro-business et le développement des mines dont le Nickel ont été choisis par le CSLPII. Cependant, un certain nombre de défis et contraintes devront être pris en charge notamment les problèmes énergétiques et l'accès au financement.

### 1.3 Description du projet et de la logique d'intervention

Le projet RCCB préparé par l'ONUDI s'inscrit dans l'assistance « aide pour le commerce » dont le Burundi bénéficie à travers le CIR<sup>9</sup>. Le CIR est un programme multi-donateurs qui aide les pays les moins avancés (PMA) à jouer un rôle plus actif dans le système commercial multilatéral. Il vise, plus largement, à favoriser la croissance économique et le développement durable et à faire sortir davantage la population des pays bénéficiaires de la pauvreté.

Dans le cadre d'un but de facilitation de commerce plus large du CIR, l'objectif global de développement du projet RCCB était d'améliorer les performances d'exportation du Burundi, l'accès aux marchés internationaux et régionaux par le renforcement de la capacité à se conformer aux mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et aux normes de qualité.

La stratégie d'intervention était de sélectionner des secteurs d'exportations clefs et d'y renforcer la compétitivité des entreprises en général, au-delà des aspects SPS.

La théorie d'intervention est que la compétitivité des entreprises comprend leur capacité de se conformer aux standards demandés par leurs marchés spécifiques. L'accessibilité des services liés à la qualité pour les entreprises (par exemple essais, métrologie industrielle, certification, etc.) est donc cruciale pour les aspects de « conformité » des produits (respect des normes requises par le marché). La compétitivité d'exportation demande pourtant tout d'abord des produits qui sont en demande dans les marchés ciblés. Pourtant, la conformité avec les normes n'est pas une garantie de qualité, malgré que la réalisation des standards de qualité dans les entreprises<sup>10</sup> puisse contribuer à la productivité et à une qualité stable des produits, donc à deux éléments importants de la « compétitivité ». Un facteur de compétitivité autant important serait en outre l'accès au financement pour le développement des produits de haute qualité et les équipements qui sont nécessaires pour les produire efficacement. L'aspect « mise à niveau de la production » est tout aussi important que les autres éléments de la compétitivité décrits ci-dessus. Ce qui compte finalement est la capacité des entreprises de vendre des produits demandés par le marché à des prix concurrentiels, ce qui permet aux acteurs tout le long de la filière de générer un retour

---

<sup>9</sup>Le programme du CIR est financé par un Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) joue le rôle de gestionnaire du fond. UNOPS a signé des accords de contributions avec tous les donateurs du Fonds d'affectation spéciale et a conclu des accords de partenariat avec l'ITC, la CNUCED, l'ONUDI et le PNUD, a échangé des lettres avec l'OMC et est en train de formaliser sa coopération avec la Banque mondiale.

<sup>10</sup>Notamment les standards sur le management de la qualité

adéquat sur leurs investissements. Finalement, trouver des acheteurs grâce à la commercialisation réussie des produits se réfère à l'aspect «connexion aux marchés» du renforcement des capacités commerciales, qui est tout aussi important.

Le projet RCCB comprend deux volets conçus comme composantes complémentaires:

- L'appui au renforcement des éléments de l'infrastructure nationale de la qualité (normalisation, inspection et essais) liés à la conformité aux normes sanitaires et phytosanitaires (SPS).
- L'appui aux chaînes de valeur ciblées dans le but d'améliorer la qualité de leur production, leur compétitivité à l'exportation grâce à la mise en conformité par rapport aux normes internationales, dont mais pas exclusivement les mesures SPS.

La première composante du Projet appuie les structures responsables de la normalisation, des essais et les services d'inspection en veillant à améliorer les services proposés aux chaînes de valeur sélectionnées pour la deuxième composante (voir ci-dessous).<sup>11</sup>

Les principaux bénéficiaires directs visés du premier volet sont les institutions chargées des inspections, du développement des normes et de l'évaluation de la conformité, soit : Le Bureau Burundais de Normalisation et de Contrôle de qualité (BBN), le département pour la protection des végétaux (DPV), l'Autorité de Régulation de la Filière Café (ARFIC), le Centre National de Technologie Alimentaire (CNTA), l'Institut National de Santé Publique (INSP), les laboratoires de la Faculté d'Agronomie de l'université de Burundi (FACAGRO) et de l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU).

La deuxième composante couvre certains mais pas tous les aspects «compétitivité» décrit ci-dessus. Elle fournit un appui aux entreprises et associations/fédérations des entreprises faisant parties des chaînes de valeur sélectionnées (cafés, fruits) afin de faciliter les exportations. Elle vise à renforcer les capacités institutionnelles de la filière, augmenter le niveau de sensibilisation et améliorer la capacité des différents acteurs à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour se conformer aux exigences de la qualité et aux mesures SPS. Les principaux bénéficiaires direct visés sont les associations des entreprises suivantes: La Chambre Fédérale du Commerce et d'Industrie du Burundi (CFCIB), la «Chambre Agro-business» chambre sectorielle de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (CPAE), la chambre sectorielle des industriels, regroupant aussi les exportateurs. Le concept clé promu est le modèle de «consortium d'exportation».

La durée prévue du projet RCCB est de 36 mois (jusqu'au 31 août 2015). Le budget global du Projet s'élève à US\$ 2984515 dont US\$ 2610372 sont financé par le CIR et US\$ 374143 (€ 248361) par NORAD<sup>12</sup>. A la fin de juin 2014 les dépenses s'élevaient à US\$ 1320596 (donc 44.25% de 2984515). Sans budget NORAD, US\$ 1010664 ou 39.38% d'un budget total de US\$ 2537185 (7% de dépenses d'appui compris) était utilisé (voir [paragraphe 2.6](#) ci-dessous).

Le Projet a démarré officiellement le 1er septembre 2012, dès la réception des fonds. La cérémonie de lancement et la première séance du comité de pilotage a eu lieu le 28 Septembre 2012. L'objectif d'une phase initiale d'environ six mois était le déploiement

---

<sup>11</sup>La préparation a également pris en considération la proposition d'un projet d'assistance technique mis au point par le FANDC en 2007. Le projet STDF 113 a été préparé en utilisant un outil d'évaluation pour identifier les besoins et les lacunes des systèmes de contrôle officiels pour les mesures SPS développés par la FAO/l'OMC.

<sup>12</sup> Source : dernier rapport financier disponible aux évaluateurs. Les montants comprennent 7% de dépenses d'appui de l'ONUDI. Le financement de NORAD était en premier ligne dédié aux travaux préparatoires pendant la phase initiale.

des activités avec les partenaires. Selon les rapports de progrès, les activités principales réalisées jusqu'au 30 juin 2014 (dernier rapport semestriel) comprenaient:

- **Travaux préparatoires:** Etablir un état des lieux du service d'inspection, des laboratoires d'essais et l'analyse des chaînes de valeur café et fruits et légumes y compris les unités de transformation; validation des résultats par des séminaires. Mise en opération d'un bureau de projet avec trois staffs<sup>13</sup> (coordinateur, administrateur/comptable et un chauffeur). Achat d'une voiture à la disposition du projet RCCB.
- **Dans le domaine d'inspection:** Evaluation des besoins et formation des inspecteurs du BBN et du DPV en matière de l'ISO 17020.<sup>14</sup> L'octroi de deux camionnettes double-cabine pour le BBN et le DPV. Appui au renforcement de la législation alimentaire nationale (étude) et dans le domaine de certification.<sup>15</sup>
- **Mise à niveau des laboratoires d'analyses et d'essai** (relatif aux capacités d'essais nécessaires aux produits ciblés et leur accès aux marchés d'exportation ciblés):
  - L'évaluation des capacités des laboratoires du BBN, de la FACAGRO, du CNTA, de l'INSP, de l'ISABU et de l'ARFIC par rapport à l'ISO 17025<sup>16</sup>;
  - Formations en ISO 17025 (membres des équipes qualité des laboratoires aux outils de mise en place de la démarche qualité selon ISO 17025 et d'experts nationaux);
  - L'identification des équipements pour la mise à niveau et livraison d'équipement de métrologie (masses d'étalonnage nécessaires pour l'accréditation) aux six laboratoires assistés;
  - Une tentative de réparation et maintenance des équipements dans l'inventaire existant des laboratoires en vue de les rendre fonctionnels (CNTA, ISABU, BBN). L'élaboration des projets de plans d'affaires;
  - La contribution aux coûts d'amélioration d'infrastructure (rénovation de bâtiments) ;
  - Financement de la participation de deux cadres du BBN aux tests d'inter-comparaison de la Communauté Est Africaine (CEA);
  - Financement de la participation du Directeur du BBN à la session de la Commission du Codex Alimentarius.
- **Analyse du cadre institutionnel du BBN:**
  - Deux missions d'expert avec des recommandations spécifiques;
  - Une visite de sensibilisation aux institutions similaires dans la région (Ruanda et Kenya).
- **Assistance aux unités de transformation:**
  - Formation d'un pool des experts;

---

<sup>13</sup> Une spécialiste de laboratoire était récemment recrutée.

<sup>14</sup> L'ISO/CEI 17020:2012 contient les exigences en matière de compétences des organismes procédant à des inspections, ainsi qu'en matière d'impartialité et de cohérence de leurs activités d'inspection.

<sup>15</sup> L'ISO/IEC 17065:2012 comporte des exigences portant sur les compétences, la cohérence des activités et l'impartialité des organismes de certification de produits, processus et services.

<sup>16</sup> L'ISO/CEI 17025:2005 établit les exigences générales de compétence pour effectuer des essais et/ou des étalonnages, y compris l'échantillonnage. Elle couvre les essais et les étalonnages effectués au moyen de méthodes normalisées, de méthodes non normalisées et de méthodes élaborées par les laboratoires. Elle est applicable à toutes les organisations qui procèdent à des essais et/ou des étalonnages.

- Appui financière à l'INTERCAFE pour la réalisation de l'évènement «Cup of Excellence»;
- Appui à deux consortia de café de participer à la 11<sup>ème</sup> African Fine Coffee Conference and Exhibition (AFCA) y compris matériel de marketing;
- Formations sur la qualité et la sécurité des aliments et établissement d'un diagnostic pour des unités de transformation avec la participation des consultants locaux sélectionnés.
- **Renforcement des capacités des chambres de l'agri business et des industriels:** Elaboration des plans d'affaires et des plans d'actions.
- **Appui à la création de consortia des petites et moyennes entreprises**
  - Sensibilisation, encadrement, coaching des entreprises à l'identification des problèmes communes, formation des experts (des secteurs ciblés)
  - Le concept de consortium était aussi promu hors secteurs ciblés (hôtellerie et tourisme, agences de voyages, autres produits agricoles comme miel, huiles essentielles etc.).
- **«Liaison» avec d'autres acteurs de développement** (Trade Mark East Africa, USAID, CIR) afin de mobiliser des ressources supplémentaires.
- **Production d'un film documentaire** (en cours)

La réalisation de certaines activités est considérablement retardée. Sans extension, il ne serait pas possible d'accomplir toutes les activités prévues, en particulier la mise à niveau des laboratoires et leur accompagnement vers l'accréditation.

## 1.4 Conception et méthodologie d'évaluation

Tout en respectant la politique d'évaluation de l'ONUDI et en maintenant leur indépendance, les évaluateurs cherchaient un engagement actif de toutes les parties prenantes dans le processus d'évaluation. Par cette approche participative, l'évaluation tenait compte de tous les points de vue exprimés et essayait à obtenir un consensus sur les aperçus, conclusions et recommandations principaux en vue de contribuer à l'amélioration de la qualité du projet et à l'apprentissage organisationnel.

L'évaluation de la qualité du projet a utilisé les six critères suivants:

- Conception et préparation du projet;
- Effectivité des dispositions de sa gestion;
- Pertinence: utilité du projet dans le contexte concerné (en particulier : est-ce qu'il répond aux besoins des bénéficiaires directes et indirectes);
- Efficience: rapport entre les ressources investies («inputs») et les résultats obtenus (produits et services ainsi que leurs effets) («outputs» et «outcomes»);
- Efficacité: degré de réalisation des objectifs et des résultats («outputs et outcomes») sur la base principale du cadre logique;
- Durabilité: persistance potentielle des effets économiques, sociaux et écologiques.

**Outils d'évaluation:** De différents outils d'évaluation étaient combinés afin d'assurer une évaluation qualitative et quantitative fondée sur des preuves. Une attention particulière était accordée à la validation croisée (triangulation) des données et une appréciation de la plausibilité des résultats obtenus. Le mélange méthodologique

appliqué comprend des études de documents, la revue de la littérature, des entretiens individuels semi-structurés, des entretiens semi-structurés de groupes focaux et l'observation directe. En raison des objectifs spécifiques de cette évaluation, les évaluateurs n'ont pas mené des enquêtes par questionnaire. L'expérience préalable des évaluateurs montre que de nombreux intervenants pourraient hésiter de partager l'information par écrit. D'autant plus, des questionnaires ne permettent pas non plus un échange d'information interactif.

Le principe fondamental « d'évaluation réaliste »: « Intervention plus environnement = Impact » était appliqué. Cela signifie que l'évaluation a pris en compte des facteurs externes à l'appui de l'ONUDI qui pourraient avoir facilité ou entravé la réalisation des résultats escomptés.

Principalement, le raisonnement déductif était utilisé, donc les recommandations sont fondées sur les conclusions de l'évaluation. L'utilisation exceptionnelle du raisonnement inductif est spécifiquement expliquée dans le rapport d'évaluation.

Les aperçus de la mission de terrain ont été pris en compte et par la suite validés, autant que cela était possible (approche itérative). En général, les aperçus de l'évaluation étaient cohérents et clairs. Les personnes interviewées étaient prêtes à un échange d'information ouvert et ont exprimé des avis clairs et francs. Les résultats préliminaires de l'évaluation ont été discutés en détail avec le Comité du pilotage le 12 décembre 2014. Le 8 janvier 2015, un premier projet de rapport était envoyé à l'ONUDI en préparation d'un débriefing physique le 13 janvier 2015 avec le responsable de projet et le Groupe de l'évaluation à Vienne. Le but de ce débriefing donné par le chef d'équipe était une vérification factuelle des principaux aperçus et une discussion approfondie des conclusions et recommandations. [Les résultats de l'évaluation, qui tiennent compte des corrections factuelles reçues, sont acceptés par les principales parties prenantes.]

## 1.5 Limitations

Tout d'abord, la logique du projet telle quelle est présentée dans le cadre logique (complémenté par le rapport initial) n'est pas tout à fait clair, cohérent et compréhensible.

Elle ne peut qu'entièrement être comprise en analysant et interprétant l'entier du document de projet en détail.

Deuxièmement, l'application des principes de gestion basée sur les résultats, en particulier dans le cadre logique<sup>17</sup>, est faible. Les différents niveaux de résultats (l'appui du projet et les effets attendus) ne sont pas clairement séparés et liés à des indicateurs objectivement vérifiables. La plupart des indicateurs de performance ne sont pas suffisamment spécifiques, mesurable, pertinent et réalisable pendant la durée du projet. Les objectifs du projet escomptés ne sont donc pas objectivement vérifiables. En outre, pour la plupart des indicateurs, aucune information sur les données de bases (situation de départ) n'est disponible. Il n'est donc pas non plus possible de systématiquement comparer la situation de base avec la situation actuelle (progrès).

Troisièmement, les rapports de suivi listent des activités (actions, services délivrés) plutôt que de comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats planifiés. Au cours d'une mission relativement courte (et limitée à Bujumbura), il était impossible de collectionner

---

<sup>17</sup>Inclus dans la section VI du document de projet et en Annexe 11 du rapport initial.

les données nécessaires d'établir la base factuelle pour évaluer l'efficacité du projet au-delà du niveau activités (et l'observation d'un nombre d'effets générés).

Quatrièmement, un rapport financier qui présente les dépenses par ligne budgétaire et par objectif n'était pas disponible. Une évaluation détaillée de l'efficacité financière n'est donc pas possible.

Finalement, en attendant la finalisation des éléments clefs de l'appui prévu, en particulier la mise à niveau des laboratoires et l'assistance aux consortia nouvellement formés, la plausibilité d'une relation causale (attribution, contribution) entre le Projet et des changements observés aujourd'hui sur le niveau d'impact (effets plus larges générés par les résultats) semble peu probable. Pour ces raisons, une évaluation des effets plus larges générés requise par les TDR ne sera pas possible en ce moment. Les évaluateurs se prononceront donc seulement sur la probabilité de générer un impact et de la durabilité des résultats.

Malgré ces diverses limitations, l'information factuelle disponible était suffisante pour une évaluation mi-parcours bien fondée.



## 2. Aperçus et évaluation

### 2.1 Conception et préparation du projet

Ce chapitre évalue la qualité de la préparation du projet RCCB reflétée dans le document de projet le rapport initial<sup>18</sup>, y compris son identification et sa conception.

#### A. Identification et conception

Le projet RCCB était développé par l'ONUDI en tant qu'élément de l'assistance technique (projet catégorie 2) pour le Burundi à travers le CIR. En parallèle, un projet CIR pluriannuel de la catégorie 1 visant à soutenir les arrangements nationaux de mise en œuvre (ANMO) est en cours de réalisation depuis juillet 2010.<sup>19</sup> Basé sur une analyse approfondie du contexte avant et au début du démarrage<sup>20</sup>, l'ONUDI a correctement identifié les principaux défis dans le domaine «SPS» et les actions de mitigation prioritaires, tout en essayant de tenir compte des initiatives du gouvernement burundais et d'autres acteurs de développement actif dans le pays<sup>21</sup>. Les travaux préparatoires tenaient aussi compte des principales conclusions d'un diagnostic de la chaîne de valeur et l'élaboration de la stratégie de l'horticulture du Burundi élaboré par le projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE) financé par la Banque Mondiale (2007).

Suivant les recommandations de l'évaluation d'un programme ONUDI/NORAD régional,<sup>22</sup> le projet RCCB a bénéficié d'un budget de NORAD pour l'évaluation de besoins dans les domaines du contrôle qualité national, du système d'inspection, d'identification des normes prioritaires ainsi que pour une étude approfondie des besoins et des conditions nécessaires afin d'assurer une pérennisation des services d'appui à la qualité. Les travaux entrepris ont permis à l'ONUDI de concrétiser la conception et d'établir un plan de mise en œuvre spécifique. Les résultats de la phase de lancement sont bien documentés par un rapport initial détaillé.

Au sein du thème général du CIR de renforcer les capacités commerciales du Burundi, le projet RCCB vise en première ligne à répondre au défi des barrières commerciales dans le domaine de SPS causées par une infrastructure de qualité faible et le manque de capacités des entreprises à se conformer aux les normes.

Le projet RCCB reprend deux aspects de l'accès aux marchés identifiés comme priorités dans l'Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce (EDIC):

---

<sup>18</sup> Rapport de la phase initial, septembre 2012 – février 2013, April 2013.

<sup>19</sup> Les principaux objectifs du projet « catégorie 1 » sont le renforcement des capacités nationales pour élaborer et mettre en œuvre les politiques commerciales, l'établissement des structures de coordination institutionnelle pour les questions commerciales et l'intégration du commerce dans les plans de développement national, le budget de l'État et le dialogue avec les donateurs. Le projet de la catégorie 1 soutient également la coordination entre le secteur public et le secteur privé pour les questions commerciales, tandis que le Comité directeur national (CDN) du CIR facilite la coordination interministérielle pour le commerce (source : <http://enhancedif.org/fr/profil-pays/burundi>)

<sup>20</sup> Analyse du cadre institutionnel d'élaboration des normes de la gestion et des procédures du BBN et d'autres institutions impliquées dans le processus de mise en place et de diffusion des normes, Rapport de Mission, par M. Philippe Dengler, y compris Annexes I – XII, Juin 2013 ; analyses de chaînes de valeur café/fruit et légumes.

<sup>21</sup> En particulier: La Coopération Technique Belge (CTB), l'Agence Française de Développement (AFD), L'Agence des Etats Unis d'Amérique pour le Développement International (USAID), la Commission Européenne, le FAO, la Convention Internationale pour la Protection des Végétaux (CIPV). Trade Mark East Africa, n'y est pas mentionné. A noter que les évaluateurs n'avaient que l'occasion de rencontrer des représentants de CTB et de Trade Mark East Africa.

<sup>22</sup> Afrique de l'Est, « Renforcement des capacités commerciales dans les produits agro-industriels », financée par l'Agence de Développement Norvégienne (NORAD).

- Premièrement, la mise en place d'un système SPS crédible afin de donner confiance aux importateurs des produits agricoles burundais ne constituent aucun risque, ni pour la santé humaine et animale, ni pour l'environnement.
- Deuxièmement, un système de normalisation et de certification afin d'assurer que la qualité des produits soit reconnue par les pays importateurs clés et les acheteurs. Pourtant, le projet va au-delà des aspects «conformité» en envisageant d'améliorer la compétitivité des entreprises sur les marchés nationaux et internationaux d'une manière plus compréhensive.

Comparé avec l'approche «traditionnel» de l'ONUDI de renforcer les capacités commerciales en mettant à jour des institutions (en général étatique) de qualité, la conception du projet applique les **éléments innovateurs suivants**:

- La combinaison entre l'amélioration des services de qualité (essais, inspection) et l'assistance aux producteurs des filières de produits d'exportations ciblées afin d'augmenter leur compétitivité.
- L'utilisation de l'analyse des chaînes de valeur afin d'identifier des défis. Ceci avait pour but d'assurer que les besoins des utilisateurs de services de qualité par opposition aux besoins perçus par les fournisseurs de services de qualité sont au cœur du projet. L'intention était de réduire les risques de «chevauchements» et de l'établissement d'infrastructure de qualité inutiles pour des secteurs clés de l'industrie. Travaillant le long des chaînes avec aussi comme but que toutes les mesures qui sont nécessaires afin d'augmenter la valeur ajoutée locale des produits (pas uniquement ceux liées à la faiblesse de l'infrastructure de qualité) soient identifiés et potentiellement abordées.
- Par conséquent, l'appui prévu pour la mise à niveau est conçu aux besoins spécifiques des secteurs ciblés plutôt que de créer une offre de services de qualité générique.
- Un regard global sur la notion des «capacités commerciales», au-delà des domaines traditionnels «conformité» et «compétitivité» de l'ONUDI, en incluant aussi l'aspect «connectivité» (d'aider les exportateurs de trouver des marchés pour leurs produits, en particulier en renforçant l'élément de marketing).
- L'intégration du concept de «consortia d'exportation» dans un projet visant à renforcer les capacités commerciales comme instrument d'améliorer la compétitivité des filières (promotion de la coopération entre les producteurs afin de réduire certains coûts et faciliter l'accès aux marchés de niche, par exemple en appliquant une stratégie de marketing et vente commune).
- L'appui aux institutions de la société civile (ONG) plutôt que seulement aux partenaires étatiques «traditionnels» de l'ONUDI.
- Un essai (pourtant encore peu systématique) de mobiliser des ressources d'autres donateurs pour le financement de mise à niveau des unités de production (pas incluse dans le projet).

Un nombre de **bonnes pratiques** identifiées dans des évaluations précédentes (en particulier d'une évaluation thématique du secteur Normalisation, Métrologie, Analyses et essais et Qualité (NMAQ)<sup>23</sup> étaient systématiquement prise en considération, y compris:

---

<sup>23</sup> BENNET B., LOEWE P., and KELLER D. Thematic Evaluation Report, UNIDO activities in the area of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ), Vienne, ONUDI 2010 avec le concours du gouvernement suisse, rapport publié sur [www.unido.org](http://www.unido.org) en anglais.

- La planification d'une phase initiale (avec des ressources suffisantes mobilisées de NORAD) pour opérationnaliser le Projet (mise en place de la structure de mise en œuvre, études des besoins, établir un plan de travail).
- L'établissement d'une cartographie de l'infrastructure qualité nationale (en particulier l'offre disponible) comme base de concevoir l'assistance aux institutions de qualité (laboratoires, inspection, certification) afin d'éviter des chevauchements.
- L'utilisation d'une approche à deux volets qui renforce en parallèle à la fois la demande pour les services de qualité (assistance aux producteurs) et les capacités des fournisseurs à y répondre.
- La stratégie de renforcer les capacités des prestataires de service et d'associations d'entreprises de donner de l'appui aux entreprises (plutôt que de fournir ces services directement à travers un bureau ONUDI). En formant les prestataires de service, l'utilisation des projets d'appui pilote pour des entreprises plutôt avancées, sélectionnées par un diagnostic systématique afin de générer un effet de démonstration.
- L'intégration des éléments de renforcement institutionnel à l'appui (comme par exemple les plans d'affaires comme instrument de planification).

Pourtant, considérant le niveau initial plutôt bas, la portée limitée, les ressources et la durée du projet RCCB, ses objectifs sont bien ambitieux et clairement irréalisables. L'expérience de l'ONUDI gagnée dans la mise en œuvre d'autres interventions dans des PMD montre que l'établissement de presque tous les éléments d'infrastructure de qualité de base nécessite un apport d'aide soutenu de longue durée (au moins 10 à 15 ans). La planification long-terme d'appui au-delà d'un seul cycle de projet serait importante. De même, le renforcement des filières de produits agricoles prend du temps, bien au-delà d'un seul cycle de projet.

La mise à niveau de multiples laboratoires de niveaux considérablement différents a mené à des problèmes de mise en œuvre (voir [chapitre 2.4 ci-dessous](#)). Pour un possible suivi, une intervention jointe et coordonnée avec d'autres donateurs (combinaison des ressources) serait une autre option afin de disposer des moyens suffisants pour répondre aux besoins énormes en matière « infrastructure qualité » et « mise à jour de l'industrie » du pays. L'ONUDI serait bien positionné de jouer un rôle coordinateur et catalyseur pour un tel effort.

Rétrospectivement, une intervention plus ciblée, mais avec un apport plus approfondi à un nombre de bénéficiaires limité aurait été plus adéquate.

## **B. Qualité du document de projet**

Le document de projet explique bien le contexte (y compris les principales parties prenantes), la logique d'intervention et les services spécifiques à fournir pour chaque bénéficiaire afin d'atteindre les objectifs.

Une bonne conception n'est pourtant pas traduite dans un cadre logique qui permettrait une gestion, un suivi et une évaluation du projet en appliquant les outils standards pour la gestion axée sur les résultats (GAR). Les objectifs dans le cadre logique formulés d'une manière plutôt générale ne sont pas liés à des indicateurs objectivement vérifiables de bonne qualité (spécifiques, mesurables, ambitieux, pertinents et réalisable pendant la durée du projet (« SMART »)). Des hypothèses (conditions extérieures qui permettent de transformer l'assistance en effets et impact) ont été définies, mais ils sont, avec quelques exceptions, plutôt génériques. Certaines « hypothèses » (par exemple le déploiement à

temps des experts) sont liées à la gestion de l'ONUDI et ne pas aux facteurs extérieurs au-delà du contrôle de l'ONUDI.

De même, le document de projet contient une analyse de certains risques et la façon dont ils seront atténués. D'autres risques majeurs ne sont pas explicitement mentionnés, surtout ceux concernant la durabilité des résultats (voir chapitre 2.6 ci-dessous). Malgré qu'il soit prévu d'atténuer certains risques clés par des activités spécifiques (par exemple l'appui visant à renforcer des capacités institutionnelles, les plans d'affaires pour évaluer la viabilité des investissements dans les laboratoires), les risques majeurs ne sont pas clairement articulés (par exemple ceux liés à la durabilité financière, technique et institutionnelle des services renforcés au niveau des laboratoires et des consortia). Un suivi et une gestion de risque régulière et systématique par le comité de pilotage est donc difficile à assurer.

L'expérience de nombreuses évaluations montrent une forte corrélation entre une bonne planification et la qualité des projets en cours d'exécution. En cas d'un changement de responsable du projet coté ONUDI, la mise en œuvre est susceptible d'entraîner des perturbations, si on n'est pas en mesure de saisir ce qui était prévu et comment il devrait être mis en œuvre. Une planification mal documentée peut également engendrer des conflits ou des malentendus entre les partenaires. Le risque d'un mécanisme de planification ad hoc est de perdre le focus et de s'aventurer dans des activités qui ne sont pas liés aux objectifs originaux.

Finalement, une stratégie de sortie/durabilité bien articulée manque. Le dessin du projet inclut des mesures visant à la durabilité de certains, mais pas pour tous les résultats.

En conclusion, les instruments de planification ne permettent pas d'appliquer les principes convenus au niveau international de mesure de l'efficacité de l'aide.

Vu les ressources internes limitées de l'ONUDI, parvenir à une meilleure qualité du projet au stade de la conception pourrait justifier le recrutement des spécialistes externes pour la préparation des documents de projet. En plus, un contrôle de qualité plus rigoureux à l'étape de l'approbation interne des projets à l'ONUDI se révèle nécessaire.

En conclusion, les évaluateurs ont noté quelques problèmes dans la préparation du projet [Classement: 2, application faibles du cadre logique]

## 2.2 Effectivité des dispositions de gestion

Les mécanismes de pilotage stratégique (y compris au niveau CIR) et de la gestion opérationnelle ainsi que les responsabilités spécifiques sont clairement définis et appliqués en pratique.

### **A. Structure de gestion (pilotage et niveau opérationnel) et son application**

Sur le niveau stratégique, le Comité du Pilotage joue un rôle très actif. Son implication dans la prise de décision fait preuve d'un engagement exceptionnel comparé avec d'autres projets similaires implémentés avec le concours de l'ONUDI. Au-delà des séances régulières<sup>24</sup>, le Comité de Pilotage a récemment organisé une descente sur terrain afin de gagner une impression directe de la mise en œuvre des activités<sup>25</sup>. Des aperçus et des

---

<sup>24</sup>Voir aussi : CIR, rapport de suivi de projet, par François-Xavier Nsabimana, expert national chargé de suivi-évaluation au CIR-Burundi, juin 2013

<sup>25</sup> Rapport de descente sur terrain des membres du Comité de Pilotage et du Comité Directeur National du Projet RCCB du 03/06/2014 au 06/06/2014.

recommandations claires de la mission sont documentés dans un rapport détaillé. Le travail du comité de pilotage a également aidé à tisser des liens entre les différentes parties prenantes.

La gestion opérationnelle du Projet était satisfaisante. L'ONUDI fait preuve de flexibilité de répondre à l'évolution des besoins et de saisir des opportunités d'intégrer des nouvelles activités résultant dans des effets positifs. Un exemple est l'apport à la participation des producteurs de café aux foires ou l'organisation d'un voyage d'étude pour un échange avec des institutions similaires dans la région et d'identifier des pistes d'amélioration de l'organisation du BBN.

La gestion de l'appui technique fourni aux bénéficiaires était en général bonne, malgré que les activités ne fussent pas toujours bien coordonnées. Des difficultés de communication ainsi que des réponses parfois lentes de la part des bénéficiaires et de l'ONUDI ont également contribué à la mise en œuvre tardive des activités. Les retards de la part de l'ONUDI découlent partiellement de la surcharge des responsables à Vienna causée par la centralisation de la prise de décision opérationnelle. D'autre part, la mise en œuvre a bénéficié de l'appui d'un coordinateur avec des excellentes qualifications et une vaste expérience dans le domaine d'infrastructure de qualité et le secteur privé. Son rôle était indispensable. Le retard considérable pris en cours de la mise en œuvre et aussi lié à une planification de projet trop ambitieux (voir [chapitre 2.1](#) ci-dessous).

## **B. Gestion financière**

Un budget détaillé et des rapports financiers selon les lignes budgétaires<sup>26</sup> sont disponibles. Pourtant, ni dans les budgets ni dans les rapports financiers, les dépenses sont présentées en forme de matrice (catégorie selon les lignes budgétaires et centres de coûts ou résultats). Par conséquent, il n'est pas possible d'obtenir une image claire sur la façon dont les fonds étaient/seraient dépensés. Une prise de décision du comité de pilotage bien fondée en utilisant les rapports et budgets est impossible.

## **C. Mécanisme de transfert des fonds (paiement locaux)**

Il a été signalé par plusieurs bénéficiaires des retards dans la mise à disposition des ressources, notamment des fonds pour le paiement des services rendus par des fournisseurs burundais. Cette situation ternit sérieusement l'image de l'ONUDI et des partenaires qui ont utilisé les services. Le paiement des dépenses à travers le système PNUD n'est pas seulement plus coûteux<sup>27</sup> qu'un transfert direct par le système bancaire, mais fonctionne aussi d'une manière très insatisfaisante.

Jusqu'au 10 décembre 2014, certaines factures de fournisseurs datant de février 2014 (!) n'étaient toujours pas réglées<sup>28</sup>. Une organisation partenaire a témoigné qu'elle était obligée de prendre un prêt afin d'avancer les frais de voyage des participants d'une activité. Dans un cas, la liste de reçus signée par les participants d'un événement était perdue trois fois (!) au cours du processus administratif. Réobtenir les signatures des participants vivant dans de régions lointaines deux fois a causé un travail immense au partenaire respectif.

---

<sup>26</sup>De l'UNOPS, conformément à l'accord entre l'ONUDI et l'UNOPS (responsable pour la gestion des fonds du CIR).

<sup>27</sup>Environ US\$ 10.00 par versement, pas compter le temps de travail plus élevé

<sup>28</sup>Exemples : Facture Dolphin Designs, Groupe LADAK, 19.02.2014, 309'900 FBUs ; facture ABS Agri Business Services, 03.02.2014 1'750'000 FBUs ; facture ADICO 04.02.2014 414'450 FBUs ; toutes les factures pour des services fournies à Consortium des Coopératives des Caféculteurs (COCOCA).

L'analyse comparative d'un échantillon de factures obtenu auprès du bureau de projet et d'un bénéficiaire montre que l'exécution d'un paiement par le PNUD<sup>29</sup> prend en moyenne plusieurs semaines au lieu de la durée standard de trois jours. Une vérification des dossiers dans le bureau de projet indique qu'il est souvent nécessaire de rappeler le PNUD plusieurs fois afin que les versements soient finalement faits. Le fait que la durée d'exécuter des demandes de transferts n'est pas seulement très lente, mais varie considérablement (pour des demandes de paiements envoyé au PNUD pratiquement en même temps) pourrait indiquer un problème systématique dans les processus internes du PNUD. Les évaluateurs n'ont pas eu l'occasion d'obtenir l'avis des responsables du PNUD. La manière dont les paiements sont gérés demande une réponse immédiate et décisive de la part de l'ONUDI. Une possibilité serait d'exécuter les paiements directement par banque depuis le siège ou d'utiliser le système de paiement du CIR.

#### **D. Application des principes de la gestion axée sur les résultats**

La surveillance des résultats («monitoring») ne répond pas aux bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats. Plutôt de comparer les résultats planifiés avec les résultats obtenus, les rapports de mise en œuvre, bien que détaillés, liste des actions entreprises et des activités implémentées seulement. En outre, les rapports présentent les activités d'une certaine période (semestre, année) seulement. Un document consolidé répondrait mieux aux besoins des parties prenantes. Le suivi insuffisant du projet est (en parti) un résultat des faiblesses du document de projet (voir chapitre 2.1 ci-dessus). Sur le niveau opérationnel, un système d'évaluation de qualité des produits et services par le feed-back des clients (bénéficiaires) permettrait d'assurer des améliorations continues et l'apprentissage organisationnel.

Au-delà d'un suivi de l'efficacité, une auto-évaluation régulière de la qualité du projet (pas seulement son efficacité) serait important. Les critères de qualité comprennent les aspects de pertinence (l'assistance prévue continue-t-elle à répondre aux besoins), de l'efficacité (l'approche est-elle toujours adéquat) et des perspectives de durabilité des résultats.

#### **E. Coordination et exploitation de synergies avec d'autres interventions**

Dans l'absence d'un mécanisme de coordination formelle et systématique entre les différents acteurs de développement au niveau opérationnel, les synergies pratiques avec d'autres initiatives étaient limitées. Par conséquent, les évaluateurs notent également un risque considérable de chevauchements, en particulier avec la CTB, Trade Mark East Africa et CARITAS (travaillant sur l'aspect production agricole de certaines chaînes de valeur). Un échange plus régulier sur le niveau opérationnel et des memoranda d'entente, en particulier avec la CTB (concernant surtout l'appui à l'ISABU<sup>30</sup>) et Trade Mark East Africa (pour l'appui BBN<sup>31</sup>) permettrait d'identifier des activités communes spécifiques, de limiter les risques de chevauchements et ainsi de mieux exploiter le potentiel de créer des économies d'échelles et de gamme. Par exemple, les responsables de PAIOSA n'étaient pas informés sur la préparation d'un plan d'affaire pour les laboratoires ISABU, pourtant qu'eux ils prévoient de préparer une stratégie pour ISABU.

---

<sup>29</sup>Ne tenant pas compte du processus interne de l'ONUDI.

<sup>30</sup> Le projet le Programme d'Appui Institutionnel et Organisationnel du Secteur Agricole (PAIOSA): 49 million US\$ (du gouvernement Belge), en particulier avec la composante 5 (améliorer les capacités de l'ISABU en tant que fournisseur de services, y compris les laboratoires). Les évaluateurs ont transmis une documentation complète obtenue auprès des coordinateurs de PAIOSA aux responsables de Projet de l'ONUDI.

<sup>31</sup>Trade Mark East Africa a mis à disposition au BBN un consultant technique plein temps ; une planification pour la mise à niveau des laboratoires du BBN est en cours.

Cependant, un problème pratique d'appliquer l'approche «chaîne de valeur» dans un contexte où des laboratoires bénéficient de l'appui de multiples projets était que l'appui était défini sans qu'il y ait eu préalablement un état des lieux de l'ensemble des besoins par laboratoire (coordonné avec d'autres projets) afin de cibler les interventions et de mieux coordonner les appuis des différents donateurs. Il est pourtant à souligner que la responsabilité principale de coordination de l'appui fourni par les donateurs incombe aux institutions bénéficiaires et non pas à l'ONUDI.

En conclusion, malgré quelques problèmes dans l'effectivité des dispositions de gestion (transfert des fonds, application des principes de la gestion axée sur les résultats), les dispositions de gestion et leur application sont satisfaisantes [Classement: 2].

## 2.3 Pertinence

L'évaluation de la pertinence se penche sur la mesure dans laquelle les objectifs des projets étaient compatibles avec les exigences des bénéficiaires, les priorités nationales et internationales, et les politiques des donateurs et l'ONUDI.

D'une manière générale, le projet RCCB reste très pertinent au regard des priorités nationales, des exigences internationales et à la perception des bénéficiaires.

### A. Pertinence des objectifs relatifs aux priorités nationales

Les différents documents d'orientations stratégiques du Burundi<sup>32</sup> font apparaître clairement la détermination du pays à diversifier et à accroître significativement les exportations, comme un levier important de croissance. Ceci a été également confirmé par les interlocuteurs rencontrés lors de la mission<sup>33</sup>. Pour rendre effective cette orientation, les produits ciblés doivent être compétitifs sur les marchés d'exportation notamment en termes de normes de qualité. La conformité aux normes exigées par les acheteurs et les pays importateurs est un élément essentiel de la compétitivité industrielle burundaise. Une plus grande productivité, une meilleure qualité, et une valeur ajoutée d'avantage contribue à l'augmentation des revenus dans les filières agricoles. Des unités de transformation plus rentables sont plus susceptibles de créer des emplois, de payer des salaires plus élevés et de contribuer plus d'impôts au budget de l'état.

Les objectifs du projet sont entièrement alignés aux priorités et politiques du gouvernement burundais, en particulier aux principaux objectifs de la vision «Burundi 2025» et la nouvelle stratégie nationale de développement (SND) finalisée en août 2012.

Cependant, les évaluateurs tiennent à souligner que l'importance de l'infrastructure de qualité va bien au-delà de l'objectif de la facilitation de l'exportation<sup>34</sup>. L'application des mesures SPS est par ailleurs également importante pour protéger le marché domestique des importations sous-standard. L'assurance de qualité de produits alimentaires par un système d'inspection efficace joue un rôle essentiel pour assurer la santé publique, la sécurité alimentaire ainsi que la protection de l'environnement. Des produits de qualité inférieure par exemple sapent le pouvoir d'achat limité des consommateurs pauvres et menacent la santé, la sécurité et le bien-être de la population. Les frais médicaux pour soigner les maladies liées à des intoxications alimentaires constituent un lourd fardeau

---

<sup>32</sup> Notamment Le CSLPII et La Vision « Vision Burundi 2025 »

<sup>33</sup> Mission sur terrain du 08 au 12 décembre 2014

<sup>34</sup>Source: Donor Committee for Enterprise Development (DCED), Leveraging the Impact of Business Environment Reform: The Contribution of Quality Infrastructure, prepared by Kellermann M, Keller D, June 2014

[http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/284/QIBestPractices\\_DCEDWorkingPaper\\_Final.pdf](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/284/QIBestPractices_DCEDWorkingPaper_Final.pdf)

financier aux systèmes de santé publique, et affecte en particulier les pauvres. L'infrastructure de qualité contribue donc aussi plus directement que les revenus d'exportations à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie améliorées.

## **B. Pertinence des objectifs relatifs aux priorités internationales**

Sur le plan international, les objectifs du Projet sont bien alignés aux priorités du cadre d'assistance technique liée au commerce international (ATLC) et du cadre ONUDI-OMC, qui vise à permettre aux pays bénéficiaires de se conformer aux exigences de l'OMC (accords OTC/SPS), pour participer avec succès au commerce international. L'objectif global du projet contribue indirectement à la réalisation du Premier Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) (réduire l'extrême pauvreté et la faim) en facilitant le développement industriel axée sur l'exportation et en protégeant les consommateurs des produits alimentaires sous-standard sur le marché. L'intégration des pays en développement dans le système commercial international répond également à l'objectif de l'OMD 8<sup>35</sup> (partenariat pour le développement).

## **C. Pertinence pour les bénéficiaires directs**

La plupart des bénéficiaires directs à tous les niveaux, ont confirmé que les objectifs du Projet et les activités prévues (avec quelques exceptions notables) répondent entièrement à leurs priorités (pourtant, voir commentaires sur la mise en œuvres des activités dans les [chapitres 2.4 et 2.5](#) ci-dessous).

## **D. Pertinence des objectifs relatifs à l'UNDAF**

Le Projet est formellement intégré dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2012 – 2016 comme initiative ONUDI. Il contribue en général à son axe 2 (transformation de l'économie burundaise pour une croissance soutenue et créatrice d'emploi) et en particulier à l'objectif 2.1.3 (une stratégie de promotion des marchés inclusifs, y compris les jeunes et les femmes par la création de chaînes de valeurs est mise en œuvre).

## **E. Pertinence relative au mandat et aux compétences clés de l'ONUDI**

Le projet RCCB correspond au mandat, l'expertise et l'expérience de l'ONUDI dans le domaine de l'intégration des pays en voie de développement dans le commerce mondial, notamment dans trois domaines : (1) le renforcement des capacités NMAQ afin de lever les contraintes des mesures sanitaires et phytosanitaires et (2) l'accroissement de la compétitivité des entreprises des pays en développement à travers l'amélioration de la qualité, la compétitivité et l'appui à l'accès aux marchés d'exportation, (3) l'application du concept «consortia d'exportation».

En sommaire, la pertinence du projet était très bonne ([Classement: 4](#))

---

<sup>35</sup> CIBLE 8.A - Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier ouvert, réglementé, prévisible et non discriminatoire



## 2.4 Efficacité

Ce chapitre explore la mesure dans laquelle les objectifs définis du projet RCCB ont été atteints (ou sont en train de l'être), compte tenu de leur importance relative.

Comme souligné dans [le chapitre 1.5](#) ci-dessus, en attendant la finalisation des éléments clefs de l'appui prévu, en particulier la mise à niveau des laboratoires et l'assistance aux consortia nouvellement formés, la plausibilité d'une relation causale (attribution, contribution) entre le projet et des changements observés aujourd'hui sur le niveau impact (effets plus larges générés par les résultats) semble peu probable. Pour ces raisons, l'évaluation a en premier lieu analysé le niveau «livrables directe» (donc: activités et leur qualité). Néanmoins, des effets indirects attendus et non-attendus observés par les évaluateurs sont aussi présentés, s'ils sont attribuables à l'appui du projet ou si le projet y a contribué de manière significative.

Il n'est pas aisé d'apporter une appréciation sur les progrès vers la réalisation de l'objectif global dans la mesure où il n'a pas été possible d'avoir des rapports consolidés sur une base annuelle, ou, en préparation de l'évaluation, d'un rapport des réalisations qui couvre l'ensemble de la période concernée par l'évaluation. L'appréciation a été facilitée par les entrevues avec les différentes parties prenantes, au niveau de la coordination du projet, des bénéficiaires, du comité de pilotage et des experts. Dans cette section, l'analyse de l'efficacité du projet doit s'attacher à voir si les interventions du projet et les résultats permettent d'avancer et cheminer vers l'atteinte des objectifs assignés au projet.

*L'objectif spécifique 1, relatif à l'amélioration du système national de qualité en appui aux mesures SPS, de façon à fournir adéquatement les services d'évaluation en accord avec les normes internationales.*

*Résultat 1.1: Le contrôle national de la qualité et le système national d'inspection de qualité à l'exportation des produits des filières ciblées est renforcé et promu auprès des acteurs concernés:*

Le projet RCCB a renforcé les capacités en appuyant la formation d'une masse critique de cadres du BBN et du DPV (37 au total) sur la surveillance des marchés, et 15 inspecteurs du DPV en surveillance des maladies. Le projet a réalisé une étude pour évaluer les capacités des trois institutions bénéficiaires, BBN, DPV et ARFIC qui a permis d'identifier les besoins en formation et les équipements complémentaires nécessaires en rapport avec l'ISO 17020 et ISO 17065.

La poursuite des formations identifiées et la livraison des équipements complémentaires est un premier pas vers l'application systématique des normes ISO 17020 et ISO 17065 pour la gestion et la réalisation des inspections et la certification des produits. Deux camionnettes et un nombre de petits équipements étaient fournis aux institutions. Malgré des premiers pas dans la bonne direction, il paraît peu probable qu'une accréditation des institutions (donc la conformité avec les normes internationales) puisse être obtenue d'ici à la fin du projet.

*Résultat 1.2: Le développement, l'adoption et la diffusion des normes de qualité sont améliorées pour les produits d'exportation ciblés et promus auprès des acteurs des filières concernées.<sup>36</sup>*

Le projet a réalisé une étude diagnostique du BBN. Dans ce cadre, une analyse du cadre institutionnel du BBN et une identification des besoins en production et diffusion des normes, ont été effectuées par un consultant international. L'étude a fait des propositions

---

<sup>36</sup>Y compris les résultats escomptés suivants : *Résultat 1.2.1 : Le BBN suit les bonnes pratiques internationales (procédures) relatives à l'adoption et l'élaboration de normes, dont celles ayant trait aux exigences SPS ;*

d'amélioration du cadre institutionnel ainsi qu'une liste d'équipements pour la diffusion des normes. La seconde phase de la mission n'a pas eu lieu car le BBN n'a pas accepté certaines mesures proposées en vue de la restructuration jugée plus adaptée à la mission du BBN, notamment en ce qui concerne la surveillance des marchés et l'inspection qui sont jugées incompatibles avec la mission de certification.

La direction du BBN a invoqué la non faisabilité des restructurations proposées compte-tenu que la loi régissant l'institution a été récemment adoptée par le parlement. Les voyages d'étude dans la sous-région (Kenya, Ruanda), organisés avec l'appui du projet pour donner l'opportunité au BBN de voir l'expérience des autres pays, ne semblent pas avoir fléchi la position des responsables du BBN. L'adaptation de la structure du BBN comme effet escompté constitue une pièce importante afin d'atteindre les objectifs. Pourtant, une décision politique est nécessaire qui devrait aussi d'éclaircir le rôle de chaque institution «infrastructure de qualité». Il paraît peu probable que les effets escomptés puissent être atteints. Le BBN ne semble plus être demandeur des appuis du RCCB et s'est tourné vers d'autres partenaires (en particulier Trade Mark East Africa).

*Résultat 1.3: Une mise à niveau des laboratoires pour la conduite des analyses et des essais nécessaires aux produits ciblés pour leur accès au marché d'exportation (p. ex. analyses chimiques, microbiologiques, résidus de pesticides, métaux lourds, mycotoxines).<sup>37</sup>*

Le projet a enregistré beaucoup de réalisations, qui contribuent à approcher les cibles (niveau activité) arrêtées pour 2015. Cependant le processus de sélection et de commande des équipements pour les laboratoires partenaires a entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités de mise à niveau des laboratoires. Un des points positifs constaté par la mission lors des visites des laboratoires est que tous les responsables de qualité des laboratoires sont sensibilisés et motivés par la mise en place et la mise en œuvre de la démarche qualité. Ils ont exprimé l'impatience et même la frustration en rapport avec les retards dans la commande des équipements. Les réalisations suivantes ont été rapportées dans les documents mis à disposition:

- L'évaluation des capacités des six laboratoires partenaires en rapport avec ISO 17025 qui a permis d'identifier les besoins en renforcement (matériel, équipement, formations), d'élaborer un plan d'action pour accompagner la mise en place de l'ISO 17025 pour les laboratoires assistés et l'inspection de trois appareils des laboratoires du BBN, de l'ISABU et du CNTA.
- La formation de 14 experts dont trois juniors aux outils d'accompagnement des laboratoires dans la mise en place de l'ISO 17025.
- La formation des équipes qualité des laboratoires (11 responsables) sur la mise en place de la démarche qualité.
- La formation et la sensibilisation des responsables qualité des laboratoires sur l'élaboration des plans d'affaires et accompagnement dans l'élaboration des plans d'affaires par les consultants nationaux recrutés par le projet.
- Evaluation de l'état des appareils de pointe dans trois laboratoires de chimie (BBN, CNTA, ISABU) et dans les laboratoires de microbiologie (INSP, FACAGRO, ARFIC) en

---

<sup>37</sup> Divisé en quatre résultats étroitement liés : Résultat 1.3.1 : les laboratoires d'analyses et d'essais ont la gestion et la technicité pour analyser les produits destinés à l'exportation conformément aux meilleures pratiques internationales ; résultat 1.3.2 : les compétences des analystes et des techniciens sont améliorées ; Résultat 1.3.3: les laboratoires d'essais utilisent des méthodes d'analyses et d'essais internationalement reconnues, notamment sur les marchés d'exportations ; Résultat 1.3.4 : L'offre de services de laboratoires d'essais pour les producteurs et les exportateurs locaux est améliorée.

vue de la préparation des formations après la mise en marche des équipements: les équipements à mettre en marche et les formations nécessaires identifiées.

- Evaluation de la mise en œuvre de la démarche qualité dans les laboratoires et appui à l'élaboration des plans d'actions et élaboration des procédures (documents).
- Construction d'une cage de conservation des bouteilles à gaz pour le BBN et la rénovation du labo de microbiologie FABI qui, selon l'observation des évaluateurs, est à un stade avancé.
- Appui de la participation de deux cadres du BBN aux tests d'inter comparaison des laboratoires de la Communauté Est africaine (CEA).
- Elaboration des procédures, formulaires et/ou fiches relatifs à la démarche qualité aux laboratoires: CNTA: 6 procédures élaborés, validées et appliquées et 6 autres non encore appliquées; ARFIC : 10 procédures et 2 instructions élaborées; 16 formulaires ou fiches créés et attachés aux formulaires; ISABU: 10 procédures élaborées, validées et appliquées et 9 autres non encore validées; 11 procédures élaborées (en version électronique) mais non encore validées; 6 fiches élaborées, validées et appliquées; BBN: 8 procédures élaborées, validées et appliquées; 21 procédures élaborées et non encore validées; 6 enregistrements en application; 29 fiches, formulaires et registres élaborés; FABI: 13 procédures élaborées mais non encore validées; INSP: 16 procédures finalisées.
- Formation de 19 techniciens des laboratoires CNTA, ISABU, INSP, et BBN sur l'utilisation et le fonctionnement des équipements de pointe de laboratoire installés au CNTA et à l'ISABU.
- Actualisation des listes des équipements nécessaires pour la portée d'accréditation en vue du renforcement des compétences sur les méthodes prioritaires de la portée d'accréditation.

Les entretiens avec les laboratoires partenaires ont fait ressortir un certain nombre de constats et commentaires et suggestions: les bénéficiaires ont exprimé beaucoup d'attentes pour la formation. En effet, les retards dans les commandes d'équipements ont entraîné aussi des retards pour les formations. Le projet a inclus la formation à l'utilisation des nouveaux équipements du laboratoire du CNTA achetés avec l'appui du JICA. Cependant, bien que les équipements soient déjà installés, ils doivent attendre l'arrivée d'autres équipements du projet en commande. Il y a lieu d'envisager des formations à l'extérieur par exemple dans des laboratoires des pays de la sous-région.

L'élaboration des plans d'affaires semble avoir pris du retard. Les plans d'affaires étudiés par les évaluateurs ne paraissent pas complets. Afin d'être utilisés comme outils de planification et de gestion, ils devraient inclure aussi bien les coûts que les revenus dans une optique de viser à terme une autonomie. L'expérience montre que des plans d'affaires peuvent également constituer un instrument de recherche de financement et de coordination avec les partenaires qui appuient le secteur. Les évaluateurs étaient surpris de constater que la CTB travaille sur un plan stratégique (niveau institution) et l'ONUDI travail sur un plan d'affaire (niveau laboratoire) apparemment sans s'échanger. La CTB a exprimé le souhait de pouvoir utiliser le business plan de l'ISABU.

L'objectif «reconnaissance des résultats d'essai» demande essentiellement une accréditation des laboratoires (malgré qu'une accréditation des laboratoires ne soit pas toujours suffisante afin d'assurer une reconnaissance des résultats par les acheteurs internationaux). Vu le progrès actuel et le rythme d'avancement, il paraît peu probable que l'objectif puisse être atteint au niveau de l'effet.

*Objectif spécifique 2: La compétitivité à l'exportation des chaînes de valeur ciblées sont améliorées grâce au développement de la culture qualité et à la conformité aux normes*

*internationales (ex. SPS). Les producteurs et exportateurs utilisent les services fournis par les institutions nationales pour se conformer aux mesures SPS et améliorer la qualité de leurs produits pour l'exportation, réduisant ainsi les rejets et assurant la création de revenus. Des entreprises locales sont engagées dans un consortium d'exportation et/ou de valorisation de produits du terroir. Produits ciblés: Fruits et légumes (ex fruits de la passion), café.*

*Résultat 2.1: La capacité et l'expertise technique des experts nationaux (publics ou privés) en charge de la conformité à la qualité et aux mesures SPS sont améliorées.*

Des réalisations ont consisté d'abord en une étude sur les chaînes de valeurs fruits et légumes et café ainsi qu'une étude sur l'état des lieux des unités de transformation des fruits et légumes. De même, un projet de plan d'assistance pour le secteur café a été établi. Ces documents ont permis de définir les besoins d'assistance. Un pool d'experts et consultants nationaux sélectionnés ont reçu des formations et ont fourni assistance technique sur la qualité et le respect des exigences SPS et aux acteurs des chaînes de valeur sélectionnées. Les consultants nationaux sélectionnés en accompagnement des unités de transformation ont fourni une expertise pour la formation de 50 membres d'unités de transformation et ont effectué un diagnostic dans 5 unités de transformation.

L'appui des experts nationaux en accompagnement aux entreprises de transformation et aux laboratoires a suscité une prise de conscience des entreprises sur les exigences de qualité et l'engagement dans le processus. Toutefois, la plupart d'entreprises accompagnées sont de petites unités, artisanales. Il y a lieu d'envisager de revoir le choix des unités, grandes qui pourraient produire des effets de démonstration. Un des défis pour la poursuite de l'assistance est la capacité de prise en charge de ces services par les entreprises et les laboratoires, une fois le projet terminé. Il serait utile d'envisager l'institutionnalisation de l'expertise dans des fournisseurs de services existants (par exemple le CNTA). Comme effet non escompté, l'appui à l'organisation à l'Intercafé pour l'organisation de la «Cup of Excellence» et la réalisation de la formation sur les Q-graders a produit un impact très positif sur la compétitivité du café, permis d'élargir les marchés d'exportations et vente café haute gamme jusqu'à US\$ 130 le kg.

*Résultat 2.2: Les Chambres de l'agri business et des industriels assurent une mission de relais d'information auprès de ses membres, notamment pour les normes de qualité, les mesures SPS et la promotion de l'approche consortium.*

Réalisations: Il n'y a pratiquement pas eu de réalisation pour ce résultat. Des consultants ont été recrutés pour appuyer l'élaboration des plans d'affaires. Pourtant, les chambres ont montré peu de motivation.

*Résultat 2.3: Des institutions d'appui publiques / privées au Burundi sont qualifiées pour promouvoir la création et le développement de consortia d'exportation et de valorisation de produits de terroir et un consortium d'exportation / valorisation de produits de terroir est formé.*

Réalisations: Des réalisations appréciables ont été faites, en termes de sensibilisation, formation, et appui technique. En ce qui concerne la mise à niveau technique et assistance financière, des résultats concrets réalisés consistent en la mise en place de deux consortia dans le domaine du café et le miel, avec des plans d'actions, des business plans. Le projet a également appuyé la recherche de financement, ce qui a contribué à un accord de principe de Trade Mark East Africa pour financer les éléments du business plan du COCOCA a été obtenu pour US\$ 78000 tandis que le CIR a pris l'engagement pour la mobilisation des financements du BP du COCOCA non couvert par Trade Mark East Africa. Le CIR a également donné un accord de principe pour financer le business plan du Consortium de Miel de Bubanza pour US\$ 26000. COCOCA rapporte que l'appui du projet au «marketing» (page web, matériel, subvention de leur participation à une foire)

leur a aidé à tisser des liens avec de nouveaux acheteurs, ce qui a contribué à l'augmentation de leurs ventes.

Au-delà des objectifs escomptés, les évaluateurs ont observé une prise de conscience des bénéficiaires et autres intervenants (notamment les entreprises, les laboratoires partenaires, les autorités publiques concernés) sur l'importance du respect des normes de qualité et des mesures SPS pour les produits à l'exportation constitue un acquis et favorisera les progrès vers l'atteinte des objectifs du projet. Un des effets positifs du projet RCCB souligné lors de la mission est de susciter une conscience (mais pas nécessairement encore la volonté) parmi les laboratoires de travailler en réseaux.

Effets dimension «genre»: Certains objectifs de la dimension «genre» étaient définis, notamment d'encourager la participation des femmes dans les formations par des quotas, d'encourager le recrutement des femmes dans les institutions ciblées et le principe général que les documents développés pour les normes et leur application «reflètent les valeurs d'égalité de genre». Aucun effet positif ou négatif du projet ne pouvait être décerné, sauf l'observation que les femmes étaient bien représentées dans les formations et d'autres activités.

En somme, l'efficacité du Projet est appréciée comme problématique (Classement: 2).

## 2.5 Efficience

Ce chapitre aborde la mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) était converties en résultat de façon économique.

### A. Efficience de la mise en œuvre

L'approche engagée par le projet RCCB pour la mise en œuvre du projet a privilégié une recherche de l'efficacité dans l'ensemble de ses interventions. La priorité a été accordée en effet, à la fourniture des appuis appropriés qui répondent aux besoins identifiés, avec la participation des bénéficiaires.

Un soin particulier a été mis à la planification, à travers l'évaluation de la situation des secteurs et domaines appuyés, la conduite des études diagnostiques, l'établissement de l'état des lieux pour définir les besoins en renforcement des capacités et d'autres appuis nécessaires ainsi que l'élaboration des plans d'actions. Cette démarche a permis de bien cibler les priorités d'appui en assurant l'implication des bénéficiaires aux différentes phases du projet mais elle a occasionné des retards dans la mise en œuvre du projet.

L'efficience du projet RCCB apparaît également au niveau des choix stratégiques opérés dans le ciblage de certains appuis à la filière café, en particulier l'appui à l'Intercafé pour l'organisation de la «Cup of Excellence», des Q-graders et autres foires. Ces interventions, ponctuels, ont permis d'élargir les marchés d'exportations et la vente de café haute gamme à des prix très compétitifs, allant jusqu'à US\$ 130 le kilogramme.

L'appui du projet RCCB pour la promotion et la mise en place des consortiums, a un grand potentiel pour accroître les exportations, en particulier le COCOCA qui semble être sur le point de conquérir des marchés importants pour le café qu'il produit. Cependant, le deuxième consortium mis en place avec l'appui du projet (Miel de Bubanza) qui ne fait pas partie des produits ciblés (café, fruits et légumes) ne semble pas être en cohérence avec les objectifs du projet d'accroître la compétitivité des produits à l'exportation à travers le renforcement des capacités commerciales en rapport avec le respect des normes de qualité et des mesures SPS. Il serait souhaitable de tenir compte, dans le choix des consortia, de

la cohérence avec les objectifs du projet RCCB, en rapport avec la qualité à l'exportation. Sinon, le contrôle et l'inspection de qualité d'origine animale pour le cas du miel, nécessiteront de nouvelles infrastructures de qualité. Les activités de sensibilisation pour le concept «consortium» dans le domaine des services (tourisme) nouvellement rajouté sont utiles, mais pas directement liés aux objectifs du projet RCCB. En ce moment, une expansion au-delà d'une intervention déjà ambitieuse n'est pas méritée, d'autant plus que les ressources (budget et temps) sont trop limitées pour atteindre un impact durable sans suivi approfondi et il y a un risque de distraction.

Au niveau de l'appui du projet pour accompagner les unités de transformation des chaînes de valeurs ciblées, la plupart des entreprises choisies sont de très petite dimension, avec des procédés artisanaux, et dont le potentiel d'exportation est très faible. L'appui aura une portée limitée sur l'accroissement des exportations. Il serait souhaitable de choisir des entreprises de plus grande taille qui pourraient avoir des effets de démonstration et d'entraînement pour les autres.

## **B. Qualité de l'assistance technique**

Comme un échantillon de participants interviewé par les évaluateurs en a témoigné, l'ONUDI a sélectionné les bons experts nationaux et internationaux. Dans le choix de l'expertise, le projet a aussi recouru à une expertise nationale de qualité à moindre coût, dans l'optique de créer des capacités sur place pour pérenniser les résultats atteints. Le pool d'experts nationaux mis en place par le projet a appuyé la mise en œuvre du projet, notamment pour l'accompagnement des entreprises et laboratoire dans la marche qualité.

Après une sensibilisation et des formations plutôt génériques de base dans tous les domaines (laboratoires, entreprises), qui était sans doute nécessaire dans une première étape, une réorientation vers un soutien plus pratique, spécifiquement adapté aux besoins de chaque bénéficiaire serait adéquat. Ceci demande l'identification des experts spécialisés dans leurs domaines (par exemple en microbiologie plutôt qu'en gestion de laboratoires en général).

Malgré les contestations reçues de certains partenaires, une vérification de la correspondance du coordinateur par les évaluateurs fait preuve que les bénéficiaires étaient consultés par courriel sur la sélection des experts et leurs TDR, parfois portant seulement en les copiant dans la communication. Pour la suite, le coordinateur est encouragé d'engager dans une consultation plus active. Un plan de l'appui prévu précis, agréé et communiqué par écrit à chaque partenaire évitera des malentendus.

Des retards ont été enregistrés dans l'identification, la sélection des équipements, notamment ceux des laboratoires et par conséquent les formations y relatives. A quelques mois de la fin du projet, ces équipements ne sont pas encore en place. Dans la mesure où ces équipements constituent un élément important dans l'infrastructure de contrôle de la qualité et des exigences SPS des produits d'exportations, les résultats ne pourront pas être atteints dans les délais, à la fin du projet.

Les retards de réalisation des activités ont aussi causé des difficultés pour les bénéficiaires affectés. La majorité des plans d'affaires préparé en été 2014 attend toujours une «validation». Il n'est pas tout à fait clair ce qui est prévu.

Comme convenu avec l'ONUDI, un laboratoire a déjà acheté les milieux de culture de son propre budget à utiliser avec l'équipement à fournir par l'ONUDI. Dû à la livraison d'équipements retardée, leur date d'expiration approche. Il y a un risque qu'ils sont périmés avant qu'ils puissent être utilisés.

Apparemment, le même laboratoire était informé que les machines à fournir ne peuvent qu'être que délivrés une fois le système ISO 17025 est en place. Pourtant, selon les

connaissances des évaluateurs, la mise en œuvre du système de gestion ne demanderait-elle pas justement la présence de l'équipement? Un autre laboratoire attend toujours, depuis plus d'une année, une formation pour utiliser certains équipements (fourni par un autre donateur) qui leur était apparemment promise. Il paraît que parmi les laboratoires ceux qui ont achevé leurs travaux de préparation souffrent des retards causés par d'autres.

### C. Analyse de la mise en œuvre financière

Une analyse des données financières dans le dernier rapport de progrès (30 juin 2014) révèle que (hors frais d'appui et hors budget de NORAD), US\$ 944546 (ou 38.71%) d'un budget total de US\$ 2439601 étaient dépensés. Le budget restant disponible est donc US\$ 1495055 ou 61.29%.

Tableau 1: Budget et dépenses (selon lignes budgétaires ONUDI/CIR), 30 juin 2014 en US\$)<sup>38</sup>

| Lignes budgétaires ONUDI           | Lignes budgétaires CIR |  | Budget (révisé) sans budget NORAD | Dépenses cumulatives | Disponible le 30.6.2014 | Dépenses actuelles en % du budget | Dépenses en % des dépenses totales hors dépenses d'appui |
|------------------------------------|------------------------|--|-----------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|
| 11-00                              | 71200                  | Experts internationaux                           | 417'400                           | 314'097              | 103'303                 | 75.25                             | 33.25  |
| 11-00                              | 74100                  | Services professionnelles                        | 87'000                            |                      | 87'000                  | 0                                 | 0  |
| 15-00<br>16-00                     | 71600                  | Voyages et missions                              | 157'250                           | 51'432               | 105'818                 | 32.70                             | 5.45   |
| 17-00                              | 71300<br>71400         | Experts nationaux                                | 391'757                           | 215'748              | 175'827                 | 55.07                             | 22.84  |
| 21-00                              | 72100                  | Sous-traitance                                   | 270'000                           | 42'307               | 227'963                 | 15.67                             | 4.48   |
| 30-00<br>35-00                     | 63400                  | Coûts d'apprentissage Conférences internationaux | 561'814                           | 132'083              | 429'731                 | 23.51                             | 13.98  |
| 43-00                              | 73100                  | Locaux   | 60'000                            | 14'988               | 45'012                  | 24.98                             | 1.59   |
| 45-00                              | 72200                  | Equipements / matériel                           | 407'330                           | 139'719              | 267'611                 | 34.30                             | 14.79  |
| 51-00                              | 74500                  | Divers   | 43'232                            | 30'241               | 12'991                  | 69.95                             | 3.20   |
| 51-00                              | 74200                  | Communication                                    | 44'000                            | 3'931                | 40'069                  | 8.93                              | 0.42   |
| Total (sans dépenses d'appui)      |                        |  | 2'439'601                         | 944'546              | 1'495'055               | 38.71                             | 100  |
| Dépenses d'appui                   |                        |  | 97'584                            | 66'118               |                         |                                   |  |
| Total (y compris dépenses d'appui) |                        |  | 2'537'185                         | 1'010'664            |                         |                                   |  |

<sup>38</sup> Source: Rapport financier ONUDI (sans budget NORAD), 30 juin 2014 et analyse des évaluateurs

La proportion la plus grande des dépenses actuelles était allouée aux experts internationaux (33.25%), suivi par les experts nationaux (y compris les coûts de l'équipe du projet au Burundi, 22.84%, les frais de formation (13.98%) et les dépenses pour matériel/équipements (14.79%).

L'évaluation des fonds dépensés (tableau 1) contre les premiers résultats (niveau activité) présentés dans le chapitre 2.4 du rapport montrent une efficacité faible. Pourtant, une grande partie des dépenses actuelles était liée à des travaux préparatoires pour des activités clés dont la mise en œuvre est actuellement en cours. Leur finalisation comme prévu augmentera l'efficacité considérablement. Comme expliqué dans le chapitre 2.3 ci-dessous, sans extension du projet qui permettrait de délivrer tout l'apport planifié, une grande partie des investissements faits jusqu'ici seraient perdus.

L'efficacité de l'utilisation des fonds pourrait être considérablement augmentée par une phase de suivi qui permettrait d'élargir et d'approfondir les résultats obtenus. En particulier, en coordination avec d'autres acteurs de développement, il serait important d'accompagner les laboratoires dans le processus d'obtenir les accréditations nécessaires pour que leurs services soient officiellement reconnus sur le niveau international. En outre, cela permettrait aussi de renforcer leurs capacités comme fournisseurs des services aux entreprises.

De même, les consortia d'exportation nouvellement formés ont clairement besoin d'un renforcement des capacités techniques et institutionnelles afin d'être en mesure de rajouter de la valeur pour les producteurs membres. La durée restante du Projet, même si une extension est approuvée, est clairement insuffisante pour assurer que l'apport technique est transformé en effets tangibles. Un suivi permettrait aussi d'augmenter les perspectives de durabilité des résultats.

En somme, l'efficacité du Projet est appréciée comme problématique (Classement: 2)

## 2.6 Perspectives de durabilité des résultats

Ce chapitre discute la probabilité de maintenir les bénéfices au-delà de la fin du Projet.

### **A. Durabilité financières des institutions appuyées**

Les perspectives de durabilité financière des laboratoires sont mixtes. Est-ce que les équipements à fournir aux laboratoires généreront suffisamment de recettes pour couvrir les frais de matériel, leur maintenance et leur amortissement ? En analysant les premiers projets des plans d'affaires (pas encore complets), il paraît peu probable que les laboratoires qui ne bénéficient pas d'une contribution du budget d'état (comme ARFIC) ou d'autres donateurs puissent couvrir les coûts d'une accréditation internationale et de l'amortissement de leurs équipements. Ceci ne serait que possible après le développement d'un marché qui génère un certain volume pour les services d'essai, ce qui prendra du temps, bien au-delà du projet. En cas de l'appui par une phase suivie du projet, un soutien financier diminuant progressivement par le projet pourrait être la solution. Un plan clair pour l'élimination des subventions jusqu'à la fin de l'appui serait pourtant indispensable.



## **B. Durabilité technique des institutions appuyées**

En ce qui concerne les laboratoires, le projet a formé des spécialistes en matière d'ISO17020. Des formations spécifiques pour l'équipement en cours d'être procuré n'ont naturellement pas encore eu lieu. Il est donc clairement trop tôt de prononcer une opinion sur la durabilité de la capacité technique des employés dans les laboratoires. De manière générale, il se pose la question si les experts formés resteront dans leurs institutions vu le niveau bas de leurs salaires? Qui rémunèrera les experts «indépendants» formés qui sont actuellement payés par l'ONUDI (consortia, laboratoires) au-delà de la durée du Projet? Est-ce que les entreprises sont prêtes à payer pour leur appui? Une conception claire d'institutionnalisation de services d'appui aux entreprises à l'établissement des systèmes de qualité (et certification?) manque. La durabilité des services de conseil et de certification pour les entreprises burundaise semble peu probable. La plupart des consortia appuyés par le Projet (avec l'exception de COCOCA<sup>39</sup>) sont en cours de se former. Le concept introduit par l'ONUDI par une sensibilisation (au-delà des filières fruits/légumes et café) est nouveau pour beaucoup parmi les filières agricoles du Burundi. Les chances qu'ici dans quelque mois, leurs capacités techniques, institutionnelles et financières seraient suffisantes pour remplir leurs fonctions sont minimales.

En général, un soutien prolongé (technique et institutionnel) au-delà du projet augmenterait considérablement les perspectives de durabilité. Une phase suivie permettrait de consolider les résultats au niveau des laboratoires et des consortia et de continuer de renforcer leurs capacités techniques et institutionnelles. En particulier, il serait possible d'accompagner les laboratoires dans le processus de l'accréditation ainsi que dans un premier cycle de renouvellement jusqu'au moment où leur recettes sont suffisantes d'en couvrir les dépenses (ou de solliciter des subventions de l'état pour le type des services d'essai qui ne sont pas rentables).

Les premiers résultats positifs (pilotes) sur les chaînes de valeur pourraient être répliqués dans d'autres secteurs afin de générer un impact plus large et profond sur l'économie burundaise. Considérant le niveau initial bas et les capacités d'absorption limitées, l'appui qui peut être donné à certains «consortia en formation» au cours de quelques mois est clairement insuffisant afin de leur permettre de remplir leur fonction d'une manière indépendante.

En somme, les perspectives de la durabilité des résultats planifiés au moment de la fin planifié du projet RCCB (même avec une extension de la durée) sont faibles, ce qui est un résultat d'une planification trop ambitieuse qui ne laisse pas suffisamment de temps pour la consolidation, le renforcement et la pérennisation des résultats. Avec une phase suivie, pourvu qu'une stratégie d'institutionnalisation des capacités claire y soit intégrée, la pérennisation des résultats pourrait être considérablement améliorée.

Classement: 2 (problèmes).

---

<sup>39</sup>Il est à noter que le secteur café avait déjà avant le Projet une tradition de se structurer et que COCOCA bénéficie de l'appui d'autres donateurs.

## 3. Conclusions et sommaire d'appréciation

### 3.1 Conclusions

**Les résultats de l'évaluation ont permis de tirer les conclusions suivantes:**

***i. Les objectifs escomptés présentent un réel intérêt pour le Burundi***

Le projet s'inscrit bien dans l'assistance «aide pour le commerce» dont le Burundi bénéficie à travers le CIR. Conformité aux normes exigées par les acheteurs et les pays importateurs est un élément essentiel de la compétitivité industrielle burundaise. Une plus grande productivité, une meilleure qualité, et une valeur ajoutée d'avantage contribue à l'augmentation des revenus dans les filières agricoles. Des unités de transformation plus rentables sont plus susceptibles de créer des emplois, de payer des salaires plus élevés et de contribuer plus d'impôts au budget de l'état.

Cependant, le rôle des éléments de l'infrastructure de qualité visant à assurer la sécurité alimentaire va bien au-delà de la facilitation de l'exportation. L'application des mesures SPS est également importante pour protéger le marché domestique des importations sous-standard. L'assurance de qualité de produits alimentaires par un système d'inspection efficace joue un rôle essentiel pour la santé publique ainsi que la protection de l'environnement. Ceci contribue plus directement à la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie que les revenus d'exportations. Produits de qualité inférieure sapent le pouvoir d'achat limité des consommateurs pauvres et menacent la santé, la sécurité et le bien-être de la population. Les frais médicaux pour soigner les maladies liées à des intoxications alimentaires constituent un lourd fardeau financier aux systèmes de santé publique et affecte en particulier les pauvres.

***ii. Le Projet est généralement bien planifié et géré***

Le document de projet présente une stratégie innovante, claire et réfléchie dans laquelle les différentes étapes à franchir pour parvenir aux résultats escomptés sont bien décrites.

La méthode adoptée consiste en renforçant la compétitivité de deux filières de produits agricoles en éliminant des défis liés à la qualité, la productivité, la conformité avec des standards et l'accès au marché y compris le marketing. Un volet d'appui aux laboratoires d'essai et aux autorités d'inspection vise à renforcer l'infrastructure de qualité. Le Projet renforce l'offre et la demande pour les services de qualité en parallèle.

Même si des objectifs clairs ont été formulés, des améliorations seraient bienvenues en ce qui concerne l'application des outils de planification et de suivi de projet de l'ONUDI (notamment le cadre logique) durant la phase d'élaboration et comme base pour l'établissement de rapports de progrès.

**iii. *Le rôle actif des parties prenantes dans la gestion stratégique témoigne un degré élevé d'appropriation***

Les mécanismes de pilotage stratégique et de la gestion opérationnelle ainsi que les responsabilités spécifiques sont clairement définis et appliqués en pratique. L'implication du Comité du Pilotage très active dans la prise de décision fait preuve d'un engagement exceptionnel comparé avec d'autres projets similaires réalisés avec le concours de l'ONUDI. Les séances du comité de pilotage ont également aidé à tisser des liens entre les différentes parties prenantes.

**iv. *Une assistance adaptée et de qualité a été fournie***

En général les activités réalisées étaient adaptées aux besoins de bénéficiaires et de bonne qualité. L'ONUDI a fait preuve de flexibilité de répondre à l'évolution des besoins et de saisir des opportunités d'intégrer des nouvelles activités résultant dans des effets positifs, par exemple l'appui à la participation des entreprises café dans des expositions internationales.

Pourtant, après la sensibilisation initiale et les formations plutôt génériques indispensable dans toutes les domaines (laboratoires, entreprises nécessaires dans une première étape, une réorientation vers un soutien plus pratique, spécifiquement adapté aux besoins de chaque catégorie de bénéficiaire serait adéquat. Ceci demande l'identification des experts spécialisés dans les domaines. Une consultation plus active avec les bénéficiaires sur les TDR de l'appui technique et le choix des experts sera essentielle. Un plan précis de l'appui prévu pour chaque récipient d'ici à la fin du projet évitera des malentendus et permettra aux bénéficiaires de planifier. L'échange d'information à travers des séances régulières entre le coordinateur de l'ONUDI et la formalisation de coordination opérationnelle avec d'autres donateurs (memos d'entente) évitera les risques des chevauchements.

**v. *Des retards dans la réalisation du Projet nécessitent une extension***

Des retards considérables dans la réalisation du Projet découlaient principalement d'une planification trop ambitieuse et des difficultés de coordination entre l'ONUDI et certains bénéficiaires. Une extension de la durée du Projet d'environ neuf mois sera indispensable afin de réaliser les activités planifiées.

**vi. *Une phase suivie augmenterait considérablement les perspectives d'impact***

Une éventuelle phase suivie afin de consolider et d'approfondir l'appui afin que les capacités formées soient traduites en l'effet et impact escompté. En outre, une phase suivie présenterait une opportunité de considérablement augmenter les perspectives de durabilité des résultats obtenus auprès de bénéficiaires directs. Elle offrirait également la possibilité de reproduire les résultats aux niveaux producteurs en tenant compte des leçons apprises pour obtenir un impact plus large sur l'économie burundaise.

## 3.2 Sommaire d'appréciation

| <b>Appréciation selon les critères d'évaluation (classement)</b> |           |          |           |                   |
|--|-----------|----------|-----------|-------------------|
| <b>Critères d'évaluation</b>                                     | Très bien | Bien     | Problèmes | Sérieuses lacunes |
| <b>Appréciation</b>  | 4         | 3        | 2         | 1                 |
| 1. Conception et préparation du Projet                           |           | 3        |           |                   |
| 2. Effectivité des dispositions de gestion                       |           |          | 2         |                   |
| 3. Pertinence du Projet  | 4         |          |           |                   |
| 4. Progression du projet et effectivité                          |           |          | 2         |                   |
| 5. Efficience  |           | 3        |           |                   |
| 6. Perspectives de durabilité                                    |           |          | 2         |                   |
| Conclusion globale   |           | <b>3</b> |           |                   |

### Explications

**Très bien:** La situation est considérée comme très satisfaisante, largement supérieur à la moyenne et potentiellement une référence de bonne pratique. Les recommandations portent sur la nécessité d'adopter ces bonnes pratiques dans d'autres opérations. (Classement: 4)

**Bien:** La situation est jugée satisfaisante, avec des possibilités d'améliorations. Les recommandations sont utiles, mais pas essentiel pour l'intervention. (Classement: 3)

**Problèmes:** Il y a des problèmes qui doivent être abordées; sinon la performance globale de l'opération peut être affectée négativement. Toutefois, des améliorations nécessaires n'ont pas besoin des révisions majeures de la stratégie des opérations. (Classement: 2)

**Sérieuses lacunes:** Il y a des lacunes qui sont si graves qu'ils peuvent conduire à l'échec du projet ou de problèmes importants lors de la mise en œuvre. Des ajustements fondamentaux et la révision de la stratégie sont nécessaires. (Classement: 1)

## 4. Recommandations et leçons apprises

### 4.1 Recommandations

| Recommandations classées selon la priorité et l'importance |  |          |          |
|--|--|----------|----------|
| Qui  |  | Priorité | Importan |
| <b>RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES AU PROJET</b>               |  |          |          |
| <b>CP</b><br><b>ONUDI</b><br><b>(TCB)</b><br><b>CIR</b>    | <p><b>1. Révision de la planification et demande d'extension du Projet</b></p> <p>Il est recommandé que</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>L'ONUDI</u> continue à délivrer les services et les équipements prévus.</li> <li>- <u>L'ONUDI</u> prépare <u>jusqu'au 31 mars 2015</u> un plan de mise en œuvre révisé en estimant le temps et le budget nécessaire afin de délivrer les services et les équipements prévus, en priorisant les activités dont la mise en œuvre et déjà en cours et ceux jugées essentielles afin d'assurer la durabilité des résultats.</li> <li>- <u>Le Comité de Pilotage</u> considère d'approuver une extension du Projet sans budget supplémentaire pour la durée nécessaire de mettre en œuvre les activités prévues dans le plan de mise en œuvre actuel (au maximum jusqu'au 30 juin 2016)</li> <li>- <u>L'ONUDI</u> prenne les mesures nécessaires de recevoir l'accord nécessaire des autorités compétentes du gouvernement burundais et du CIR.</li> <li>- <u>Le CIR</u> réponde favorablement à la demande d'extension du Projet.</li> </ul> | <b>M</b> | <b>H</b> |
| <b>ONUDI</b><br><b>(TCB)</b>                               | <p><b>2. Adapter le mécanisme du paiement pour les dépenses locales</b></p> <p>Il est recommandé que</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>L'ONUDI</u> prenne contact avec le PNUD (niveau représentant) afin de déterminer les raisons des retards de paiements en général et des paiements pour des factures datant du début de l'année 2014 en particulier et expédier ces paiements (si toujours ouvert).</li> <li>- <u>L'ONUDI</u> utilise des modalités alternatives pour exécuter les paiements locaux sans passer par le système du PNUD, par exemple directement par virement bancaire depuis le siège ou par le système du CIR, dans la mesure où ceci est possible selon les règles internes de l'ONUDI.</li> </ul>   | <b>H</b> | <b>H</b> |

|  |   |                 |                 |
|--|---|-----------------|-----------------|
| <p><b>ONUDI</b></p>                      | <p><b>3. Formalisation de l'assistance prévue avec les bénéficiaires</b></p> <p>Il est recommandé que l'ONUDI signe des brefs comptes rendus de réunion avec chaque bénéficiaire sur l'assistance prévue d'ici jusqu'à la fin de projet (activités clairement définies (y compris équipements à fournir), contribution des partenaires, délais, termes de référence et experts proposés.</p>  | <p><b>H</b></p> | <p><b>H</b></p> |
| <p><b>ONUDI</b></p>                      | <p><b>4. Intensifier et formaliser la coopération avec d'autres donateurs</b></p> <p>Il est recommandé que</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ONUDI initie un mécanisme de communication informelle et d'échange d'information (à travers de séances régulières).</li> <li>- L'ONUDI signe des comptes rendus de réunion avec d'autres donateurs, en particulier avec la CTB et Trade Mark East Africa sur la coordination d'appui fourni à ISABU et le BBN (ceci pourrait amener à des ajustements de certaines activités planifiées).</li> <li>- Continue à explorer la possibilité de mobiliser l'appui d'autres donateurs afin de renforcer l'assistance aux consortia d'exportation et la mise à niveau des unités de transformations à travers des activités coordonnées ou jointe.</li> </ul>  | <p><b>M</b></p> | <p><b>H</b></p> |
| <p><b>ONUDI (TCB)</b></p>                | <p><b>5. Amélioration des rapports semestriels et annuels suivants du Projet</b></p> <p>Il est recommandé que l'ONUDI améliore le format pour les prochains rapports semestriels et annuels du Projet, en présentant les activités implémentés d'une manière cumulative (pour toute la durée du Projet jusqu'au moment du rapport) et les dépenses financières sous forme de matrice (dépenses selon lignes budgétaires liées aux dépenses selon les objectifs prévus).</p>   | <p><b>M</b></p> | <p><b>M</b></p> |
| <p><b>ONUDI (TCB)</b><br/><b>CIR</b></p> | <p><b>6. Explorer la possibilité d'une phase suivie</b></p> <p>Il est recommandé que</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ONUDI explore d'ici au <u>30 juin 2015</u> la disponibilité des fonds CIR pour une phase suivie d'appui afin de consolider et pérenniser les résultats intermédiaires obtenus.</li> <li>- <u>Le CIR</u> répond favorablement à cette demande.</li> <li>- En cas de disponibilités des fonds ainsi qu'un accord en principe du CIR et du gouvernement burundais, l'ONUDI prépare un document de projet en consultation avec les parties prenantes principales, tout en tenant compte des interventions d'autres bailleurs de fonds.</li> <li>- Le CIR et l'ONUDI assurent qu'une possible phase suivie puisse démarrer immédiatement après la fin de la phase d'extension afin d'éviter un écart et une perte d'élan.</li> </ul> | <p><b>L</b></p> | <p><b>H</b></p> |

| RECOMMANDATIONS GENERALES  |   |          |          |
|--|---|----------|----------|
| <b>ONUDI</b>   | <p><b>7. Renforcer l'application des principes de gestion axée sur les résultats</b></p> <p>Il est recommandé que l'ONUDI assure que les bonnes pratiques dans la gestion du cycle des projets, y compris l'application correcte de l'outil du cadre logique soient uniformément appliquées dans la planification et le suivi des futures interventions.</p> <p>Ceci nécessite d'assurer une qualité de contrôle rigoureuse des documents de projets soumis à des donateurs et des rapports de mise en œuvre.</p> | <b>L</b> | <b>H</b> |
| <p><b>Notes:</b></p> <p><i>Importance: Haute = H (essentiel pour l'atteinte des résultats), moyen = M (contribue de manière significative à la réalisation des résultats), bas = L (effet positif sur les résultats probables)</i></p> <p><i>Priorité: classé comme = Haut H (action immédiate nécessaire), moyen = M (action requise dans les prochaines 3 - 6 mois) et faible = L (6 mois ou plus / pour des projets futurs)</i></p> |   |          |          |

## 4.2 Leçons apprises

- Une analyse des chaînes de valeur spécifiques augmente les chances que toutes les mesures qui sont nécessaires afin d'augmenter la compétitivité et la valeur ajoutée locale des produits soient identifiées. En renforçant la compétitivité des exportations, il est essentiel de ne pas se limiter aux domaines traditionnels «conformité» et «compétitivité» de l'ONUDI. Un regard plus large sur la notion des capacités commerciales, incluant aussi l'aspect «connectivité» (d'aider les exportateurs à trouver des acheteurs pour leurs produits, en particulier en renforçant l'élément de marketing) est un facteur de succès décisif. Pourtant, il est à souligner que l'application de l'approche «chaîne de valeur» est seulement efficace si une infrastructure de qualité de base est déjà mise en place.
- Les premiers résultats prometteurs obtenus dans le secteur du café valident l'application du concept de «consortia d'exportation» comme instrument d'améliorer la compétitivité des filières dans un projet visant à renforcer les capacités commerciales. La coopération entre les producteurs permet en particulier de réduire les coûts considérables liés à la transformation des produits agricoles et facilitent l'accès aux marchés de niche, par exemple en appliquant une stratégie de marketing et vente commune.
- Le renforcement d'éléments de l'infrastructure de qualité dans des PMD (par exemple l'inspection et les services d'essai) est une entreprise à long terme. Typiquement, le soutien nécessaire dépasse nettement la portée et la durée d'une seule intervention. Fixer des objectifs trop ambitieux afin de «livrer» des résultats tangibles dans un seul cycle de projet est problématique. L'expérience du projet RCCB montre que la réalisation de la durabilité technique et financière nécessite un appui soutenu d'au moins 5 à 10 ans.
- L'expérience en travaillant avec les laboratoires et les consortia montre également l'importance de compléter l'appui aux capacités techniques avec le développement institutionnelle avec l'aide des spécialistes (en particulier leurs capacités de fonctionner comme «fournisseur de service» à leurs clients ou à leurs membres).

# Annexe 1: Liste des documents utilisés

## 1. Documents de projet planification

- 1.1 Document de projet, «Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi» (Cadre Intégré Renforcé), Mars 2012 avec annexes A (plan de travail), B: Stratégie de Développement de ISABU, C: Plan d'action CPAE, D: MoU entre l'ONUDI et UNOPS, E: estimation de couts
- 1.2 Document «Complementary information on Burundi Project Proposal»

## 2. Rapports d'implémentation

- 2.1 Rapport initial du projet
- 2.2 Rapport sur l'état d'avancement du projet «Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi» couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 31 décembre 2013, Date du rapport: 5 Février 2014
- 2.3 Rapport d'activités, 1 juillet 2012 – 30 décembre 2012 (avec rapports financiers)
- 2.4 Rapport d'activités, 1 janvier 2013 – 30 décembre 2013
- 2.5 Rapport annuel 2013
- 2.6 Rapport d'activités 1 janvier 2014 – 30 juin 2014
- 2.7 Rapport d'activités 1 juillet 2014 – 30 septembre 2014 (projet de rapport, sans rapport financier)
- 2.8 Liste des équipements fournis à chaque institution, y compris normes achetées (liste des normes achetées manque)
- 2.9 Cadre intégré renforcé, rapport de suivi de projet, par François-Xavier Nsabimana, expert national chargé de suivi-évaluation au CIR-Burundi, juin 2013
- 2.10 Rapport de descente sur terrain des membres du Comité de Pilotage et du Comité Directeur National du Projet RCCB du 03/06/2014 au 06/06/2014

## 3. Documents administratifs

- 3.1 Divers documents de comptabilité internes (y compris factures, liste de paiements)
- 3.2 Copies (échantillon) des listes des équipements et des courriels relatives à la préparation des activités.

## 4. Rapports des experts/livrables

- 4.1 Analyse du cadre institutionnel d'élaboration des normes de la gestion et des procédures du BBN et d'autres institutions impliquées dans le processus de mise en place et de diffusion des normes, Rapport de Mission, par M. Philippe Dengler, y compris Annexes I – XII, Juin 2013
- 4.2 Analyse de la chaîne de valeur du secteur café, rapport janvier 2013
- 4.3 Résumés de l'état des lieux et plan d'actions synthétique des laboratoires suivants: Autorité de Régulation de la Filière Café (ARFIC), Laboratoire de Chimie du Bureau Burundais de Normalisation & Contrôle de la Qualité (BBN), Laboratoire de Chimie alimentaire du Centre National de Technologie Alimentaire (CNTA), Laboratoire de microbiologie alimentaire du département de technologie agro-alimentaire de la faculté d'agriculture (FACAGRO), Laboratoire de Microbiologie alimentaire de l'Institut National de Santé Publique (INSP), Laboratoire de contrôle qualité des sols de l'Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)



- 4.4 Etude de l'état des lieux des unités de transformation agro-alimentaires dans les filières agrumes, ananas, banane, maracuja, tomate et oignon au Burundi (2013)
- 4.5 Analyse de la chaîne de valeur du secteur fruits et légumes, mars 2013
- 4.6 Stratégie visant la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'état des lieux des unités de transformation agroalimentaires dans les filières agrumes, ananas, banane, maracuja, tomate et oignon au Burundi, Vienne 2014
- 4.7 Plan d'action de l'assistance pour le secteur du café
- 4.8 Plan d'affaires pour ISABU
- 4.9 Plan d'affaires pour FABI
- 4.10 Plan d'affaire pour COCOCA
- 4.11 Faouzi EL MUFTI, expert international, présentation des résultats de la composante «consortium» aux évaluateurs (8 décembre 2014)

## **5. Autres documents de référence**

- 5.1 Dossier complet sur le projet PAIOSA (obtenu par les évaluateurs à travers de CTB)
- 5.2 BENNET B., LOEWE P., and KELLER D. Thematic Evaluation Report, UNIDO activities in the area of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ), Vienne, ONUDI 2010 avec le concours du gouvernement suisse, rapport publié sur [www.unido.org](http://www.unido.org) en anglais.
- 5.3 Donor Committee for Enterprise Development (DCED), Leveraging the Impact of Business Environment Reform: The Contribution of Quality Infrastructure, prepared by KELLERMANN M, KELLER D, June 2014  
[http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/284/QIBestPractices\\_DCEDWorkingPaper\\_Final.pdf](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/284/QIBestPractices_DCEDWorkingPaper_Final.pdf)

## Annexe 2: Personnes et organisations rencontrées

|    | <b>Organisation</b>               | <b>Noms</b>  | <b>Fonctions</b>  |
|----|-----------------------------------|--|---|
| 1. | ONUUDI (siege)                    | Juan Pablo Davila<br>N.C. Kafando  | Responsable de projet<br>Assistant technique                        |
| 2. | Projet RCCB et consultants ONUUDI | Nestor Bikorimana  | Coordinateur National du projet RCCB                                |
|    |                                   | Béatrice   | Consultant national d'appui aux laboratoires                        |
|    |                                   | Faouzi El Mufti  | Consultant international pour les consortia                         |
|    |                                   | Lyse Kaneza<br>Daniel Kabuto   | Consultants nationaux pour les consortia                            |
|    |                                   | Nestor Sibobana<br>Rénovat Bigirindavyi<br>Déogratias Bazikamwe<br>Célestin Ntahomvukiye<br>Siméon Misigaro<br>Spès Hakiza | Consultants formés (laboratoire et accompagnement d'entreprise)     |
| 3. | BBN                               | Damien Nakobedetse   | Directeur   |
| 4. | INTERCAFE                         | Oscar Baranyizigiye  | Secrétaire Exécutif   |
| 5  | CNTA                              | Stanislas Ntahomvukiye   | Chef de service technologie alimentaire                             |
|    |                                   | Mme Pélagie NIMBONA  | Chef, Laboratoire CNTA  |
| 6  | ISABU                             | Cyprien Banyiyereka  | Directeur des Ressources Naturelles et de l'Environnement à l'ISABU |
|    |                                   | Gédéon Nsabiyumva  | Chercheur au laboratoire de chimie                                  |
|    |                                   | Elena Semenova   | Chercheur responsable laboratoire de chimie                         |
| 7  | Entreprise AKEZAMUTIMA            | Emmanuel Ntakarutimana   | Chef d'entreprise   |
| 8  | Bureau du Cadre Intégré Renforcé  | Léonard Ntibagirigwa   | Coordinateur National du Cadre Intégré Renforcé                     |
| 9  | INSP                              | Godeberthe Ndiokubwayo   | Point focal du projet RCCB à l'INSP                                 |
| 10 | FABI                              | King Freedom   | Doyen de la FABI (ex FACAGRO)                                       |
|    |                                   | Prosper Kiyuku   | Chef Laboratoire FABI   |
| 11 | Bureau COCOCA                     | Ernest Ndumuraro   | Gérant du consortium COCOCA   |

|    | <b>Organisation</b>                                | <b>Noms</b>                                  | <b>Fonctions</b>   |
|----|--|--|--|
| 12 | Ministère du Commerce, de l'Industrie, du Tourisme | Dismas Havyarimana<br>Jérémié Banigwaninzigo | Directeur Général de l'Industrie<br>Directeur Général du Commerce  |
| 13 | ARFIC  | Isabelle Sinamenye                           | Chef laboratoire d'ARFIC   |
| 14 | TMEA   | Mme Anthe Vlijlandt                          | Bureau du TMEA   |
| 15 | CTB  | Klaus Grütjen<br><br>Valérie Claes           | Co-responsable, volet recherche,<br>Programme d'Appui Institutionnel et Opérationnel du Secteur Agricole(PAIOSA)<br>Assistante technique, Programme PAIOSA- Volet Recherche, ISABU |
| 16 | Comité de Pilotage                                 |  | Les membres du comité de pilotage  |

# Annexe 3: Termes de références

## MANDAT DE L'EVALUATION INDEPENDANTE

**Evaluation indépendante à mi-parcours du Projet Renforcement des Capacités  
Commerciales du Burundi  
(Cadre Intégré Renforcé)**

**Burundi**

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

Vienne – Autriche

## Contenu

|   |           |
|---|-----------|
| Table des matières .....  | iii       |
| Remerciements .....   | iv        |
| Sigles et acronymes .....   | v         |
| Glossaire des termes techniques d'évaluation .....                | vii       |
| 1. Introduction, objectives et méthodologie de l'évaluation ..... | 1         |
| 1.1 Contexte et objectives de l'évaluation .....                  | 1         |
| 1.2 Contexte national .....                                       | 2         |
| 1.3 Description du projet et de la logique d'intervention .....   | 3         |
| 1.4 Conception et méthodologie d'évaluation .....                 | 6         |
| 1.5 Limitations .....   | 7         |
| 2. Aperçus et évaluation .....                                    | 9         |
| 2.1 Conception et préparation du projet .....                     | 9         |
| 2.2 Effectivité des dispositions de gestion .....                 | 12        |
| 2.3 Pertinence .....  | 15        |
| 2.4 Efficacité .....  | 17        |
| 2.5 Efficience .....  | 21        |
| 2.6 Perspectives de durabilité des résultats .....                | 24        |
| 3. Conclusions et sommaire d'appréciation .....                   | 26        |
| 3.1 Conclusions .....   | 26        |
| 3.2 Sommaire d'appréciation .....                                 | 28        |
| 4. Recommandations and leçons apprises .....                      | 29        |
| 4.1 Recommandations .....   | 29        |
| 4.2 Leçons apprises .....   | 31        |
| <b>1. Brève description du projet et contexte .....</b>           | <b>39</b> |
| <b>2. Démarrage du projet .....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>3. Objectif et portée de l'évaluation .....</b>                | <b>40</b> |
| <b>4. Méthodologie .....</b>                                      | <b>41</b> |
| <b>5. Questions suggérées pour l'évaluation .....</b>             | <b>42</b> |
| <b>5.1 Pertinence du projet: .....</b>                            | <b>42</b> |
| <b>5.2 Avancement du projet et efficacité: .....</b>              | <b>42</b> |
| <b>5.3 Efficacité des dispositions de gestion: .....</b>          | <b>43</b> |
| <b>5.4 Efficience du projet: .....</b>                            | <b>43</b> |
| <b>5.5 Impact potentiel .....</b>                                 | <b>44</b> |
| <b>5.6 Durabilité .....</b>                                       | <b>44</b> |
| <b>6. Calendrier et produits livrables .....</b>                  | <b>44</b> |

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 6.1 | Projet de Rapport:   | 44        |
| 6.2 | Rapport Final et Présentation:   | 45        |
| 7.  | Compétences des évaluateurs:   | 45        |
| 7.1 | Qualifications du 1 <sup>er</sup> évaluateur national indépendant  | 45        |
| 7.2 | Qualifications du 2eme évaluateur national indépendant.  | 46        |
| 8.  | Arrangements de gestion et plan de travail.  | 46        |
| 9.  | Références pour l'évaluation   | 48        |
|     | <b>Annexe 1. Livrables pour l'Evaluation du Projet de Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi</b> | <b>49</b> |
|     | <b>Annexe 2 : Modèle du Rapport d'Evaluation</b>   | <b>50</b> |
|     | <b>Annexe 3 : Normalisation, Métrologie, Analyses et essais et Qualité (NMAQ)</b>                            | <b>52</b> |
|     | <b>Annexe 4 : Dimension genre</b>  | <b>53</b> |

## **1. Brève description du projet et contexte**

Le projet «Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi» vise à améliorer la performance des exportations du pays et à faciliter l'accès de ses produits aux marchés internationaux et régionaux en renforçant la capacité à se conformer aux mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS).

Le projet comprend deux volets (composantes) complémentaires:

1. L'appui au renforcement des éléments de l'infrastructure nationale de la qualité (normalisation, inspection et essais) liés à la conformité aux normes SPS.
2. L'appui aux chaînes de valeur ciblées dans le but d'améliorer la qualité de leur production, leur compétitivité à l'exportation grâce à la mise en conformité par rapport aux normes internationales, dont les mesures SPS.

La première composante prend en considération la proposition d'un projet d'assistance technique mis au point par le FANDC en 2007. Le projet STDF 113 a été préparé en utilisant un outil d'évaluation pour identifier les besoins et les lacunes des systèmes de contrôle officiels pour les mesures SPS développés par la FAO / OMC. Cette composante appuiera les structures responsables de la normalisation, des essais et les services d'inspection en veillant à améliorer les services proposés aux chaînes de valeur sélectionnées.

La deuxième composante fournira un appui aux entreprises et associations / fédérations des chaînes de valeur sélectionnées afin de faciliter les exportations. Cette composante vise à renforcer les capacités institutionnelles de la filière, augmenter le niveau de sensibilisation et améliorer la capacité des différents acteurs à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour se conformer aux exigences de la qualité et aux mesures SPS.

Les deux composantes sont complémentaires car il est nécessaire de disposer à la fois de l'infrastructure adéquate d'évaluation de la conformité et aussi de la capacité de se conformer aux normes de qualité et mesures SPS afin que les entreprises puissent améliorer leurs capacités d'exportation et accroître leur compétitivité.

### **Objectif global de développement:**

Améliorer les performances d'exportation du Burundi, l'accès aux marchés internationaux et régionaux par le renforcement de la capacité à se conformer aux mesures SPS et aux normes de qualité.

## **2. Démarrage du projet**

Le projet a démarré officiellement le 1er septembre 2012, dès la réception des fonds. La cérémonie de lancement du projet a eu lieu le 28 Septembre 2012 avec la participation des acteurs principaux du projet.

La première réunion du Comité de pilotage s'est tenue à cette date et a permis d'éclaircir certains points d'interrogation de la part des partenaires du projet. Comme prévu par le document de projet, une phase initiale d'environ 4 à 6 mois a été lancée en début du projet. L'objectif de cette phase

était de préparer le déploiement des activités avec les partenaires (services d'inspections, laboratoires, Bureau de Normalisation, Chambre des exportateurs, exportateurs, etc.).

Au cours de cette phase l'ONUDI devait réaliser les activités clés suivantes:

- a) Recrutement formel du personnel permanent du projet (Coordinateur National du Projet (CNP), Assistant du projet, Assistant logistique); installation physique du bureau de coordination et révision de l'organigramme;
- b) Identification d'un point focal pour chaque contrepartie;
- c) Plan d'exécution détaillé en collaboration avec chaque institution, y compris la révision du budget;
- d) Arrangements institutionnels et accords avec les contreparties et les institutions partenaires;
- e) Accord avec le Comité National de Pilotage sur la gouvernance, la structure de gestion et les procédures;
- f) Etude de base des principaux indicateurs des résultats attendus.

### **3. Objectif et portée de l'évaluation**

L'évaluation à mi-parcours du Projet Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi a été planifiée sous forme d'une évaluation indépendante réalisée dans la deuxième année du projet et couvrira la période allant de septembre 2012 à juin 2014. Conformément au mandat, en tenant compte des stratégies et des objectifs du projet, l'évaluation confirmera si le programme avance convenablement vers l'atteinte des objectifs fixés et de prendre des actions correctives là où le besoin se ferait sentir. L'évaluation à mi-parcours permettra de quantifier la performance et les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs eu égard aux approches utilisées et aux activités menées selon les critères d'évaluation spécifiques que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

L'évaluation à mi-parcours permettra au Comité de Pilotage, au Comité National, au NORAD, au CIR et à tout l'ensemble des parties prenantes, d'appréhender les perspectives d'impact et la soutenabilité des résultats en se référant aux activités déjà effectuées, aux livrables et à différents indicateurs. De plus, il fournira aux parties prenantes des recommandations stratégiques et opérationnelles liées à l'avenir du projet, à l'efficacité, à l'atteinte des résultats et à leur durabilité.

Les objectifs spécifiques de l'analyse à mi-parcours sont les suivants:

- Evaluer la cohérence des activités mises en œuvre par rapport aux objectifs du projet selon des critères d'évaluation spécifiques : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact.
- Quantifier les performances et les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs.
- Faire des recommandations pour prendre des actions correctives si nécessaires.
- Evaluer l'impact actuel et les perspectives d'impact du projet.
- Evaluer la soutenabilité des résultats du projet en se référant aux activités déjà effectuées, aux livrables et à différents indicateurs.
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles de mise en œuvre au regard des activités restantes et du temps requis pour les mettre en œuvre.



#### 4. Méthodologie

L'évaluation sera faite par un évaluateur international indépendant appuyé par un évaluateur national indépendant. L'évaluateur international indépendant sera responsable de la formulation du questionnaire, de l'analyse des données récoltées, la finalisation du rapport d'évaluation et la présentation du rapport final. L'évaluateur national indépendant appuiera l'expert international pour préparer et effectuer sa mission d'évaluation à travers la collecte d'informations nécessaires, l'organisation des entrevues, l'appui à la finalisation du rapport d'évaluation et devra également effectuer une présentation du rapport final.

##### a) Les méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation qui seront utilisées pourront inclure:

- L'examen des documents, y compris les documents principaux comme le document de projet, les rapports d'études, de réalisations et les données initiales obtenues lors du rapport de la phase initiale.
- Les entrevues avec les gestionnaires du projet, les homologues techniques, les bénéficiaires au Burundi et toutes les parties prenantes dans le projet.
- Les visites sur le terrain.
- Les questionnaires.

L'évaluation à mi-parcours appliquera des méthodes diverses pour répondre aux questions posées. Un exposé détaillé des méthodes d'évaluation utilisées dans l'évaluation doit être inclus dans le rapport final.

##### b) Les critères d'évaluation

Afin d'obtenir un résultat objectif, six domaines principaux seront évalués sur la base d'un système de classement qui va de «très bien», avec une cote de 4, jusqu'à «sérieuses lacunes», avec une cote de 1, en passant par «bien» et «avec problèmes». Ces six domaines sont affichés dans le tableau ci-dessous. Néanmoins, les questions qui serviront à l'évaluation et au classement sont mentionnées dans la section 5.

| Critères d'évaluation                   | Très bien | Bien | Problèmes | Sérieuses lacunes |
|---|-----------|------|-----------|-------------------|
|   | 4         | 3    | 2         | 1                 |
| Pertinence du projet                    |           |      |           |                   |
| Progression du projet et effectivité    |           |      |           |                   |
| Effectivité des dispositions de gestion |           |      |           |                   |
| Efficience du projet                    |           |      |           |                   |
| Impact potentiel                        |           |      |           |                   |
| Durabilité                              |           |      |           |                   |

Des recommandations et des plans d'actions à prendre en compte après l'évaluation seront inclus à la fin du rapport d'évaluation. Elles devront être spécifiques et faisables et devront prendre en

compte le budget et le calendrier du projet. Ces recommandations seront classifiées selon leur priorité et leur importance en fonction des critères suivants:

**Importance:** haute : H (essentiel pour la réalisation des objectives), moyenne : M (elle contribue de manière significative à la réalisation des objectives), faible : F (elle a des effets positives probables)

**Priorité:** haute: H (des actions immédiates sont demandées), moyenne: M (des actions sont nécessaires dans les prochains 3-6 mois), faible: F (des actions sont nécessaires dans les prochains 6 mois ou plus).

Les dites recommandations seront présentées sous la forme du tableau présenté ci-dessous.

| Recommandations et leçons tirées selon leurs priorités |                  |          |            |
|--|------------------|----------|------------|
| Qui  | Recommandations  | Priorité | Importance |
| CIR  | Recommandation : |          |            |
|  | Recommandation : |          |            |
|  | Recommandation : |          |            |

## 5. Questions suggérées pour l'évaluation

L'évaluation de l'impact se fera en considérant que le projet a débuté au dernier trimestre de l'année 2012. L'Evaluation à mi-parcours devra prendre en compte aussi bien la dimension technique (annexe 3) que la dimension genre (annexe 4). Pour chaque critère d'évaluation, les questions suggérées sont les suivantes :

### 5.1 Pertinence du projet:

- Est-ce que le projet est articulé de façon cohérente en termes d'objectifs et de résultats?
- Dans une perspective globale, est-ce que le concept, le design et les objectifs fixés offrent les réponses appropriées aux besoins/problèmes auxquels le projet s'adresse?
- Est-ce que le projet répond bien aux problèmes précis des secteurs ciblés?
- Comment le projet s'inscrit dans les stratégies de développement national, de réduction de la pauvreté, dans la politique de commerce national et dans les plans d'action de commerce national?
- Est-ce que le projet est complémentaire à d'autres projets ou programmes au niveau national, notamment dans les secteurs ciblés ? Y-a-t-il des chevauchements avec d'autres projets?
- Est-ce que le cadre logique est mis à jour et montre clairement comment les activités serviront à atteindre les objectifs et l'impact escompté du projet?
- Est-ce que le plan actuel d'activités est réaliste par rapport aux capacités des acteurs concernés?

### 5.2 Avancement du projet et efficacité:

- Est-ce que les contributions des parties prenantes sont fournies à temps pour la mise en œuvre des activités?
- Est-ce que le projet progresse suffisamment pour atteindre les objectifs planifiés? A quel point les objectifs de développement et les résultats du projet ont été atteints pour chaque

partie du projet? A la date d'évaluation de mi-parcours, quels progrès ont été faits pour atteindre les résultats?

- Quelle est la qualité des résultats jusqu'à cette date? Est-ce que les bénéficiaires sont satisfaits?
- Est-ce que le cadre logique du projet a été bien conçu pour atteindre l'objectif du projet? Est-ce qu'il est utilisé comme un outil de gestion? Y-a-t-il des données de référence pour mesurer le progrès du projet?
- Y-a-t-il un système de suivi efficace du progrès fait dans les activités et les résultats et des échanges des données de référence collectés au début de l'implémentation du projet.
- Est-ce que les activités sont mises en œuvre comme prévu? y-a-t-il des délais? pourquoi?
- Est-ce qu'il y a eu des problèmes ou contraintes pendant la mise en œuvre du projet qui nécessitent de prendre certaines mesures dans le but d'atteindre les résultats attendus et les objectifs fixés?
- Le projet est-il suffisamment flexible pour s'adapter aux changements nécessaires?
- Les ressources du projet sont-elles gérées de façon transparente et responsable?
- Est-ce que les procédures d'organisation et les descriptions de poste sont suffisamment claires pour toutes les parties prenantes et facilitent la mise en œuvre du projet?
- Comment est-ce que le coordonnateur local accomplit son travail par rapport à sa description de poste?

### **5.3 Efficacité des dispositions de gestion:**

- Y-a-t-il un système d'évaluation et de suivi de mise en œuvre en place? Est-il efficace pour mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des résultats?
- Est-ce que les résultats planifiés jusqu'à cette date ont été atteints?
- Est-ce qu'il y a eu des nouveaux résultats positifs ou négatifs?
- A quel point le projet peut-il s'adapter à des changements des conditions externes sans compromettre l'atteinte des objectifs fixés?
- Est-ce que la gouvernance du projet permet d'atteindre des bons résultats? Est-ce que les rôles et responsabilités sont clairement compris par toutes les parties prenantes?
- Est-ce que le projet bénéficie du support des partenaires techniques et administratifs nationaux?
- Est-ce que les parties prenantes ont une bonne connaissance de l'approche du projet?
- A quel point la communication entre l'ONUDI, l'unité nationale d'exécution, les donateurs, les autres acteurs concernés et les ministères de gouvernement associés est efficace?
- Est-ce qu'il y a un système de suivi interne pour les dispositions financières et fiduciaires?
- Est-ce que le partage et l'utilisation des résultats, incluant les leçons apprises, sont effectifs pour l'ONUDI et les parties prenantes?

### **5.4 Efficience du projet:**

- Est-ce que la quantité et la qualité des résultats produits jusqu'à cette date sont satisfaisantes? Est-ce que les produits se transforment en des résultats?
- Est-ce que le rapport coût-qualité est bon? De façon générale, est-ce que les résultats justifient les coûts?

- Jusqu'à présent, est-ce que les produits et activités ont été délivrés à temps et selon les spécifications?
- Est-ce que les ressources (fonds, ressources humaines, temps, compétences, etc.) ont été réparties de façon stratégique par le CIR, NORAD et l'ONUDI pour atteindre les objectifs?
- Est-ce que les fonds et les activités du projet ont été délivrés en temps opportun?

### **5.5 Impact potentiel**

- Quel est le potentiel impact du projet sur le développement national à long terme? Quelle est la probabilité que cela se reproduise ? Quel est l'impact potentiel du projet localement?
- Y-a-t-il déjà des effets positifs ou négatifs involontaires observables sur le résultat de l'intervention du projet? Autrement dit, le projet a-t-il des externalités?
- Sera-t-il possible d'atteindre les résultats planifiés à la fin du projet?

### **5.6 Durabilité**

- Quel est le degré d'appropriation nationale du projet? Comment les parties prenantes au Burundi, incluant le secteur privé, ont été impliquées dans l'implémentation du projet?
- Est-il probable que les résultats du projet soient durables et ancrés dans les institutions nationales? Est-ce que le gouvernement est prêt à financer le projet après l'épuisement des fonds extérieurs disponibles? Y-a-t-il des partenaires nationaux capables de continuer leurs activités en profitant des acquis du projet lorsque celui-ci prendra fin?
- Est-ce que les ressources humaines des institutions sont renforcées pour assurer la continuité de l'impact du projet et l'achèvement des objectifs ?
- Quels sont les problèmes qui doivent être pris en compte et résolus pendant la deuxième moitié du projet pour assurer que les résultats du projet continuent après le financement, en particulier en termes des institutions bénéficiaires qui peuvent développer leur capacité et la motivation d'utiliser/délivrer des nouvelles compétences humaines, financières et institutionnelles?

## **6. Calendrier et produits livrables**

Le rapport d'évaluation est le produit clé de l'évaluation à mi-parcours. Le rapport d'évaluation (projet et final) donnera les réponses aux questions spécifiques du projet, dérivées de l'analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact potentiel et de la durabilité du projet. D'autres sources de contrôles incluent un projet du rapport initial, le rapport initial, les résultats, l'analyse des enquêtes et les commentaires sur le rapport d'évaluation. La disponibilité des autres sources de contrôle sont énumérés ci-dessous:

### **6.1 Projet de Rapport**

Le projet de rapport sera basé sur la recherche documentaire, la collecte des données et l'analyse des évaluateurs. Il inclura un sommaire et donnera des recommandations d'après les conclusions de l'évaluation.

## **6.2 Rapport Final et Présentation**

Le produit principal du processus d'évaluation à mi-parcours sera le Rapport Final d'Evaluation. Conformément à l'annexe 2, ce rapport devra souligner l'objet, la portée et les limites de l'évaluation à mi-parcours, et devra contenir une description de la méthodologie utilisée, les conclusions fondées sur les résultats, les enseignements tirés, les recommandations, les parties prenantes rencontrées, le questionnaire utilisé et les TDRs en Annexe. L'analyse devra souligner les contraintes, les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et opportunités du projet. Le Rapport Final d'Evaluation devra contenir aussi des suggestions d'amélioration pour l'atteinte des résultats. Les évaluateurs présenteront le Rapport Final au cours d'un séminaire aux parties prenantes et aux bénéficiaires.

## **7. Compétences des évaluateurs**

L'évaluation sera conduite par deux évaluateurs nationaux indépendants. L'équipe d'évaluation indépendante sera responsable de la livraison des produits comme établi dans la section 5. En outre, elle sera responsable de la rédaction et transmission du rapport final. L'équipe du projet à Vienne et sur le terrain appuiera l'équipe d'évaluation en lui fournissant des rapports, des renseignements de base et en l'appuyant dans la planification des entrevues avec les acteurs concernés au niveau local.

### **7.1 Qualifications du 1<sup>er</sup> évaluateur national indépendant**

L'évaluateur national indépendant sélectionné devra avoir les qualifications, expérience et compétences suivantes, lesquelles seront nécessaires pour la conduite effective de l'évaluation à mi-parcours:

- Diplôme d'études de niveau maîtrise avec au moins 10 ans d'expérience dans le domaine de l'infrastructure qualité (Normalisation, certification, accréditation, métrologie, évaluation de la conformité), l'évaluation de projets en relation avec l'infrastructure qualité et les normes SPS, la gestion de projets ou d'autres domaines d'études pertinents;
- Connaissance des liens entre les bénéfices de l'infrastructure qualité et le développement du commerce;
- Connaissances démontrées et antécédentes solides dans l'analyse et la réalisation de rapports de projets (y compris des connaissances sur les méthodes qualitatives et quantitatives);
- Expérience préalable d'évaluation des projets/programmes dans des projets d'assistance technique liés à la qualité et au commerce, y compris une connaissance approfondie sur les principes d'évaluation, les méthodologies et les instruments;
- Compétences dans le domaine de la gestion axée sur les résultats;
- Connaissances des économies des pays en développement;
- Bonne maîtrise du français, ainsi que d'excellentes compétences dans la rédaction des rapports de façon claire et concise;
- Bonnes compétences de communication avec les parties prenantes y compris le Gouvernement, les donateurs et les bénéficiaires;
- Excellentes compétences d'organisation;

- Bonnes aptitudes pour les relations interpersonnelles avec l'aptitude à établir et à maintenir des relations de travail efficaces avec des personnes provenant de divers pays et de diverses cultures;
- Bonnes aptitudes pour être souple et s'adapter aux changements et demandes;
- Une expérience avec une organisation internationale serait un atout.

## **7.2 Qualifications du 2eme évaluateur national indépendant**

L'évaluateur national indépendant sélectionné devra avoir les qualifications, expérience et compétences suivantes, lesquelles seront nécessaires pour la conduite effective de l'évaluation à mi-parcours:

- Diplôme d'études de niveau maîtrise au moins ou niveau Licence avec au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de l'évaluation du projet, la gestion de projets, des sciences sociales, des études de développement ou d'autres domaines d'études pertinents;
- Connaissance des opérations du CIR ou des compétences techniques dans des sujets de commerce, de façon particulière l'aide au commerce;
- Connaissances démontrées et antécédentes solides dans l'analyse et la réalisation de rapports de projets (y compris des connaissances sur les méthodes qualitatives et quantitatives);
- Expérience préalable d'évaluation des projets/programmes, de préférence dans des projets d'assistance technique liés au commerce, y compris une connaissance approfondie sur les principes d'évaluation, les méthodologies et les instruments;
- Qualifications dans l'analyse des données statistiques.
- Compétences dans le domaine de la gestion axée sur les résultats;
- Connaissances des économies des pays en développement et connaissance du Burundi
- Bonne maîtrise du français, ainsi que d'excellentes compétences dans la rédaction des rapports de façon claire et concise;
- Bonnes compétences de communication avec les parties prenantes y compris le Gouvernement, les donateurs et les bénéficiaires;
- Excellentes compétences d'organisation;
- Bonnes aptitudes pour les relations interpersonnelles avec l'aptitude à établir et à maintenir des relations de travail efficaces avec des personnes provenant de divers pays et de diverses cultures;
- Bonnes aptitudes pour être souple et s'adapter aux changements et demandes;
- Une expérience avec une organisation internationale serait un atout.

## **8. Arrangements de gestion et plan de travail**

### **Arrangements de gestion**

Pendant la mise en œuvre du projet, l'ONUDI s'assure que l'évaluation à mi-parcours ait lieu en temps voulu. L'ONUDI doit surveiller et faire le suivi du progrès de l'évaluation à mi-parcours.

## **L'unité nationale de mise en œuvre et l'ONUDI**

Elles seront chargées de faciliter, contrôler et surveiller l'évaluation à mi-parcours, y compris l'organisation des réunions, le contrôle de la qualité du rapport et la consultation avec les acteurs concernés locaux, le Secrétariat Exécutif du CIR, le gestionnaire de fonds sur les résultats et conclusions de l'évaluation à mi-parcours.

## **Délai prévu pour le processus d'évaluation**

La période de réalisation de l'évaluation va du 15 juillet au 30 Septembre 2014. Par conséquent, le contrat de l'évaluateur commencera le 15 juillet 2014, et le rapport final d'évaluation sera délivré au plus tard le 30 Septembre 2014. Dans cette période, la répartition des tâches est la suivante:

- Une semaine (5 jours) pour faire de la recherche documentaire et un travail préparatoire y compris des briefings, l'implication de l'unité de mise en place nationale et la soumission du rapport initial. Durant cette semaine l'évaluateur prendra contact avec les parties prenantes y compris le manager de projet à Vienne par email, récupérera des documents et se rendra à Vienne pour effectuer des entretiens;
- Deux semaines (10 jours) pour conduire des entrevues, rassembler des données et effectuer des visites sur le terrain au Burundi;
- Une semaine (5 jours) pour écrire le draft du rapport d'évaluation et le soumettre à l'ONUDI;
- Trois jours pour répondre aux questions, fournir des justificatifs, et/ou intégrer des changements dans le rapport d'évaluation et le soumettre à nouveau à l'ONUDI;
- Un jour pour discuter les résultats à l'ONUDI avec le coordonnateur du projet, le Secrétariat Exécutif et d'autres parties prenantes.

## **Codes de conduite et d'éthique**

L'évaluation de mi-parcours sera effectuée conformément aux normes et standards internationales pour l'ONUDI et le CIR. Des évaluations devront être réalisées de manière participative et éthique. L'évaluation devra prendre en compte les différences culturelles, les coutumes locales, la pratique religieuse, les rôles de genre et l'âge durant la planification, la mise en œuvre et l'élaboration de rapports. L'évaluateur devra éviter les conflits d'intérêt et l'acceptation de cadeaux. Il devra adhérer aux plus hautes normes techniques et éthiques d'évaluation. Il devra également remplir les critères concernant le professionnalisme, l'impartialité et la crédibilité.

En outre, L'évaluateur devra:

- Être honnête et intègre durant la totalité du processus d'évaluation;
- Respecter la sécurité, la dignité et la valeur des répondants, participants du projet, et autres parties prenantes;
- Articuler et prendre en considération la diversité des intérêts et des valeurs, et protéger les droits et le bien-être des personnes et institutions impliquées;

- Produire et transmettre des informations précises du bien-fondé du projet et de sa valeur, fournir des informations dignes de confiance et élaborer des rapports impartialement.

Impartialité: Les membres de l'équipe d'évaluation ne doivent pas avoir été impliqués dans la préparation, la mise en œuvre ou le contrôle de l'un des programmes / projets en cours d'évaluation.

## **9. Références pour l'évaluation**

Les matériels de références pour l'évaluation comprennent les documents suivants:

- Le document de proposition de projet y compris le cadre logique qui décrit les résultats, produits et activités avec les correspondants indicateurs et suppositions.
- Le rapport initial de la phase initiale (de lancement) d'Avril 2013.
- Le plan de suivi et d'évaluation, les rapports de progrès et tous les documents de projets pertinents comme des recommandations des surveillances de missions.
- Le rapport à mi-parcours du projet.

Les documents seront disponibles pour le consultant en charge de l'évaluation dès le début de la mission d'évaluation.



**Annexe 1 du TDR. Livrables pour l’Evaluation du Projet de Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi**

| Livrables pour l’Evaluation du Projet de Renforcement des Capacités Commerciales du Burundi.  | Délai        |
|---|--------------|
| Le projet des TDRs est préparé par l’ONUDI et envoyé au staff du projet et à tous les parties prenantes.  |              |
| Le staff et acteurs concernés envoient des informations et commentaires sur les TDRs à l’ONUDI.   | + 1 semaine  |
| Les TDRs sont soumis au CIR pour commentaires   | + 2 jours    |
| Le CIR donne des commentaires   | + 4 jours    |
| L’ONUDI intègre les commentaires dans le projet des TDRs.   | + 2 jours    |
| L’ONUDI soumet les TDRs finaux au CIR.  | + 1 jour     |
| Le CIR envoie leur approbation des TDRs finaux.   | + 1 semaine  |
| Les évaluateurs sont sélectionnés sur la base des critères mentionnés ci-dessus.  | + 2 semaines |
| Les évaluateurs complètent la recherche documentaire et font un examen préliminaire pour déterminer si le projet est évaluable, cela se fera après un tour initial d’entrevues pour déterminer la méthodologie. Durant cette semaine les évaluateurs prendront contact avec les parties prenantes y compris le manager du projet à Vienne par email, récupéreront des documents et feront des conférences téléphoniques avec le Responsable du projet à Vienne. | + 1 semaine  |
| Les évaluateurs s’organisent et effectuent les entretiens et la collecte des données au Burundi.  | + 2 semaines |
| Les évaluateurs soumettent un projet de Rapport d’Evaluation à l’ONUDI.   | + 1 semaine  |
| L’ONUDI transmet le projet de Rapport d’Évaluation au CP, au CN et au CIR pour commentaires.  | + 1 jour     |
| Les commentaires sur le projet de Rapport d’Evaluation sont envoyés à l’ONUDI.  | + 10 jours   |
| L’ONUDI transmet tous les commentaires aux évaluateurs.   | + 2 jours    |
| Les évaluateurs intègrent les recommandations et transmettent un rapport final à l’ONUDI et aux parties prenantes du projet.  | + 3 jours    |
| Les évaluateurs font une présentation du rapport d’évaluation.  | + 1 jour     |

## Annexe 2 du TDR: Modèle du Rapport d'Evaluation

Table des matières  
Remerciements  
Sigles et acronymes  
Glossaire des termes d'évaluation  
Plan  
Résumé.

### I. Introduction et Contexte

#### I.1. Introduction et Contexte

##### I.1.1. Introduction

I.1.2. Le Contexte (Inclus une fiche de projet, le processus d'élaboration du projet, la structure du projet, les objectifs, les bailleurs de fonds (et leurs exigences / objectifs spécifiques, par exemple les priorités et les lignes directrices des bailleurs concerné), le calendrier, le coût, etc. - Tout ce qui n'est pas une «évaluation» et qui permet de faire comprendre le projet au lecteur sans entrer dans les détails de la conception du cadre logique et dans la gestion du projet (la conception et la gestion du projets sont des éléments qui rentrent dans la partie consacrée à l'évaluation).

### II. Les Objectifs de l'évaluation, portée et méthodologie.

#### II.1 Les Objectifs

#### II.2 La Portée

#### II.3 La Méthodologie

#### II.4 Les limites de l'évaluation

### III. Région / Pays / Contexte du Programme.

III.1 La situation générale et les tendances (contextes national et régional, en particulier en rapport avec la zone du projet)

III.2 Les stratégies du Gouvernement et les politiques (notamment locale et régionale, si pertinents)

III.3 Les Cadres des Nations Unies (comment le projet s'inscrit dans le Programme région)

III.4 Les Initiatives des différents partenaires de la coopération internationale (décrit les informations pertinentes sur ce que les autres bailleurs de fonds font pour le pays concerné)

### IV. L'Évaluation

L'évaluation est basée sur l'analyse effectuée à partir des différentes données récoltées lors de la mission d'évaluation. Elle évalue la logique d'intervention (chaîne de causalité : Inputs -activités – résultats-objectifs). Les interventions du projet sont-elles plausibles et réalistes ? La logique a-t-elle changé au cours de la mise en œuvre ?

Cette partie comprendra les aspects suivants :

IV.1 La Conception (y compris l'évaluation du cadre logique)

IV.2 La Gestion (y compris les détails des arrangements et faire une évaluation)

IV.3 La Pertinence et l'appropriation

IV.4 L'Efficience

IV.5 L'Efficacité (inclure un tableau indiquant l'état réel des extrants et des résultats par rapport au cadre logique du projet)

IV.6 La Durabilité

IV.7 L'Impact

IV.8 Les questions transversales (genre, durabilité, environnement, coopération Sud / Sud, contribution aux objectifs de développement internationaux)

V. Les Conclusions, recommandations et leçons apprises.

V.1 Les Conclusions

V.2 Les Recommandations

- Les recommandations doivent être basées sur les résultats de l'évaluation et rendre compte des perspectives et les phases futures du projet
- Les recommandations doivent être réalistes ; adressée à une partie spécifique, un groupe ou une entité qui peut la mettre en œuvre ; proposées avec un calendrier de mise en œuvre.
- Les recommandations devront être structurées par destinataires:
  - L'ONUDI
  - Gouvernement et / ou contrepartie organisations
  - Donateurs

V.3 Les leçons apprises

Annexe A. Les termes de références

Annexe B. les organisations visités et personnes rencontrées ainsi que leurs contacts

Annexe C. La Bibliographie

Annexe D. Le Cadre Logique

Annexe E. La Grille d'évaluation

Annexe F. Le Guide d'entretien, etc.

Annexe G. Le questionnaire utilisé pour l'évaluation

### Annexe 3 du TDR: Normalisation, Métrologie, Analyses et essais et Qualité (NMAQ)

- Est-ce que la conception du projet repose sur une cartographie complète de l'infrastructure qualité nationale (incluant les fournisseurs du secteur privé des services de NMAQ), un ordre de priorité approprié et sur une évaluation des besoins en termes de services de NMAQ?
- Est-ce que la conception intègre les différents besoins de développement et d'amélioration du NMAQ : la promotion des exportations; la protection des consommateurs et de l'industrie contre les importations de qualité inférieure; l'amélioration de la qualité des produits pour le marché local; la surveillance du marché; la métrologie légale; etc.
- Est-ce que le projet suit l'approche de l'ONUDI "Compétitivité- Conformité - Connectivité" de manière crédible et proactive (par exemple la coordination avec les autres projets de l'ONUDI ou avec les projets d'autres bailleurs de fonds)?
- Le projet a-t-il élaboré un plan directeur de long terme pour le développement de NMAQ et contient-il une composante politique (par exemple, «Loi sur la qualité»; SPS mise en œuvre du protocole; etc.)?
- Le secteur privé est-il bien représenté dans la structure de gouvernance du projet (par exemple, par des associations professionnelles)? Si oui, comment? Sinon, cela aurait-il été approprié?
- Le projet vise-t-il la sensibilisation des PME et des consommateurs (en particulier si le projet est situé dans un PMA) en NMAQ?
- Le projet a-t-il établi des données quantitatives de référence et recueille-t-il systématiquement des données de suivi de mise en œuvre au niveau des résultats (fourniture de services de NMAQ, utilisation des installations mises en place, satisfaction du client) et au niveau de l'impact (augmentation des échanges commerciaux et amélioration des performances de l'entreprise)?
- Est-ce que le projet a estimé (avec suffisamment de détails) l'investissement prévu et les coûts de fonctionnement de l'infrastructure améliorée? L'ONUDI a-t-elle formellement conclu un accord avec le Gouvernement en ce qui concerne les coûts que le Gouvernement devra supporter au cours du projet et l'a-t-elle informé également des coûts probables qui seront nécessaires après la fin du projet?
- Est-ce que l'infrastructure mise en place sera soutenable après le projet ?
- Est-ce que les conditions institutionnelles et administratives nécessaires pour assurer la durabilité (par exemple de l'indépendance institutionnelle) ont été identifiés et est-ce que les plans d'affaires complets des organismes de NMAQ accompagnés ont été validés en accord avec le gouvernement?
- Est-ce que le projet utilise l'expertise disponible du pays cible ou d'autres pays en développement (dimension Sud-Sud)?
- Est-ce que la mise en place de l'infrastructure NMAQ est le moyen approprié pour faciliter le commerce?

#### **Annexe 4 du TDR: Dimension genre**

Les questions ci-dessous aideront les responsables d'évaluation / évaluateurs sur les questions relatives au genre au cours de leurs évaluations.

##### **1. Conception**

- Est-ce que le projet est en ligne avec la stratégie genre de l'ONUDI et avec les politiques nationales sur l'égalité des genres et l'emploi des femmes?
- Les questions relatives au genre sont-elles été identifiées au stade de la conception?
- Est-ce que le projet ou le programme a été conçu en prenant en compte de manière adéquate les dimensions genres dans ses interventions ? Si oui, comment?
- Est-ce que des ressources suffisantes (par exemple, les fonds, le temps du personnel, la méthodologie, les experts) ont été allouées en réponse aux préoccupations de genre?
- Dans quelle mesure les besoins et les priorités des femmes, des filles, des garçons et des hommes se reflètent dans la conception?
- Est-ce qu'une analyse genre a été incluse dans une étude de base ou d'évaluation des besoins (s'il y'en a eu)?
- Si le projet / programme est centré sur les personnes, est-ce que les bénéficiaires cibles ont été clairement identifiés et ventilés par sexe, âge, race, origine ethnique et groupe socio-économique?
- Si le projet/programme favorise l'égalité des genres et/ou l'autonomisation des femmes, est-ce que la dimension genre se reflète dans les objectifs du projet/programme? Dans quelles mesures les indicateurs des résultats sont désagrégés au niveau genre?

##### **2. Gestion de la mise en œuvre**

- Est-ce que le suivi de la mise en œuvre du projet et son auto-évaluation ont permis de collecter et d'analyser des données genre désagrégées? Y'a-t-il eu des décisions fondées sur les analyses ? Si, oui, comment?
- Est-ce que la dimension genre est prise en compte dans les critères de sélection des bénéficiaires ? Si oui, comment ?
- Quel était l'équilibre genre au niveau de la composition de l'équipe de gestion du projet, du comité de pilotage, des experts, des consultants et des bénéficiaires?
- Si le projet/programme promeut l'égalité des genres et/ou la responsabilisation des femmes, est-ce que le suivi de la mise en œuvre du projet/programme évalue et rend compte en tenant compte de/des objectif (s) genres?

##### **3. Résultats**

- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des interventions du projet ? Est-ce que les résultats affectent les hommes et les femmes différemment? Si oui, pourquoi et comment ? Ces résultats peuvent-ils affecter les relations genre (par exemple, division du travail, autorité de prise de décision)?
- Dans le cas où le projet/programme contient des objectifs relatifs au genre, dans quelle mesure le projet/programme atteint-il ces objectifs ? Dans quelle mesure, le projet/programme diminue les différences liées au genre et améliore la responsabilisation des femmes ?