



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

afriQualité

sécurité - santé - environnement

Trimestriel | décembre 2010 - février 2011



« Pleins feux » sur l'UEMOA et l'ONUDI

- > **Le Programme Qualité à la Commission de l'UEMOA**
- > **Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau**



> **Soumaïla
CISSE**

Président de la
Commission de
l'UEMOA



> **Kandeh K.
YUMKELLA**

Directeur général
de l'ONUDI



> **Guy-Amédée
AJANOHOUN**

Commissaire chargé du
Département du
Développement de
l'Entreprise, des
Télécommunications et de
l'Énergie à la Commission
de l'UEMOA



PROJET D'ENTREPRISE

Notre vision

Etre une entreprise de services, de référence dans le secteur de l'hydraulique en Afrique et un acteur moteur du partenariat pour la promotion et le développement de services d'AEPA au Burkina Faso.



Nos valeurs

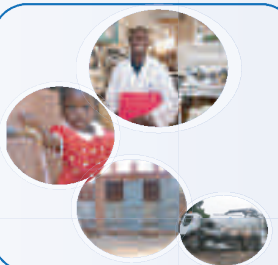
Professionalisme

Nous connaissons notre métier et nous exploitons nos connaissances et notre expérience pour travailler et servir les Clients avec qualité, rapidité, efficacité et efficience.



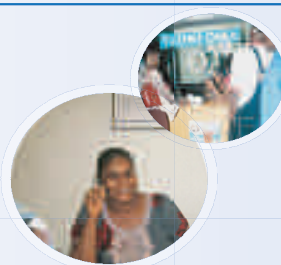
Compétence

Nous nous engageons à développer nos compétences, tout au long de notre carrière, pour assurer un service ciblé, efficace et de qualité aux Clients.



Respect du Client

Nous réservons à tous nos Clients un accueil poli et chaleureux, dans un esprit de grande disponibilité, d'écoute et de serviabilité.



Sens du service public

Nous travaillons à offrir aux populations toutes les facilités pour les branchements et à leur assurer la continuité de la fourniture d'une eau de qualité à des coûts abordables.



Esprit d'équipe

Nous faisons de la solidarité et de la collaboration entre collègues des atouts pour développer l'efficacité et les performances de l'ONEA.



<http://www.oneabf.com>

E-mail : onea@fasonet.bf
dg@oneabf.com

220, Avenue de l'ONEA - Secteur 17 (Pissy)
01 B.P. 170 Ouagadougou 01 • Tél. : 50 43 19 00 à 08





La Qualité, un gage de développement

Par Raymond ADJAKPA ABILÉ Directeur de publication

Qualité de vie, qualité relationnelle, qualité des soins, qualité de l'air et de l'eau, qualité des matériaux...

A l'évidence, le besoin de qualité constitue une quête inhérente à la vie et aux relations humaines. Une plante hors d'un environnement de qualité ne donnera jamais la pleine mesure ni de sa beauté, ni de ses fruits, ni de ses vertus thérapeutiques, à contrario, une terre de qualité, un environnement de qualité et des attentions de qualité sont des gages de développement de cette plante. Dans le premier cas et par SA faute le jardinier aura perdu son temps et son argent pour maintenir en vie une plante stérilisée faute de qualité de soins ; dans le second, notre jardinier sera comblé à hauteur de ses efforts et de ses exigences.

Il en va de même du développement en général et singulièrement économique. En effet le développement économique (nationale, mondiale, universelle) est la condition de toutes les autres quêtes de qualité personnelles ou collectives, car il offre les moyens du partage des richesses et donc de l'épanouissement individuel et collectif.

Car la qualité est exigences et effort continus.

L'on se plaint que le continent africain ne se développe pas ou pas assez. Quelles exigences soutenues et continues de qualité organisent la gouvernance des Etats et des services publics ?

L'on se plaint que les entreprises africaines sont très majoritairement en deçà des conditions des marchés mondiaux. Quelles exigences soutenues et continues de qualité organisent la gouvernance entrepreneuriale de ces sociétés ?

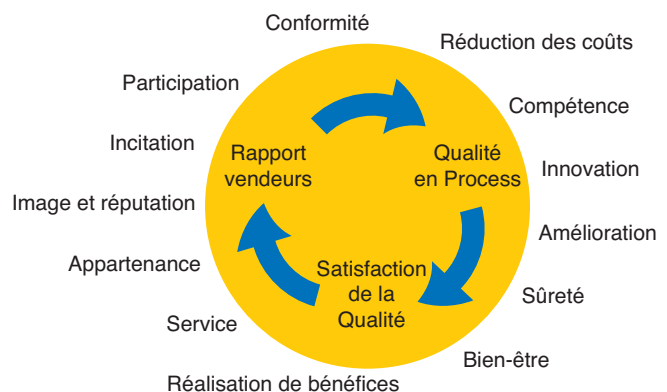
L'on se plaint que les personnels des entreprises (publiques ou pri-

vés) ne soient pas à la hauteur des exigences attendues par leurs employeurs. Quelles exigences continues et soutenues sont mises en place pour un management de qualité continue des ressources humaines ? « Si tu veux de beaux fruits de ton arbre, alors soigne-le, écoute-le, prends son pouls et surveille les parasites qui pourraient le mettre en péril » dit le sage assis à l'ombre de son arbre totem.

A bien regarder les maux qui freinent le développement du continent, il n'est pas difficile de constater –mais il faut être honnête et ne pas biaiser la réalité– que tant de parasites existent, cultivés, entretenus, chouchoutés alors qu'ils sont autant de verrues à détruire pour créer les conditions du développement ; alors qu'ils vident les dynamiques de développement de leur sève productrice. Ces parasites ont pour nom absence de rigueur, absence de planification, gestion par la surprise et à la petite semaine, résignation et fatalisme, élasticité du temps, absence de transparence, logiques ambiguës et flottantes..... Et pourtant les populations se lèvent tôt et sont à l'ouvrage ! Que font donc les managers publics et privés ?

Alors faire de la qualité un gage de développement, c'est décider résolument de combattre les parasites, tous les parasites que la démarche qualité permet d'identifier et de résoudre. Cela s'appelle formation et mesure

de son efficacité, cela s'appelle planification et mesure d'efficacité, cela s'appelle audit et détection des points de faiblesse, cela a pour nom résolution planifiée et évaluée des corrections, cela s'appelle action d'amélioration continue et sans délais. La roue de Deming en est l'illustration la plus parlante : planifier, faire, vérifier, agir pour corriger et continuer encore et encore tel Sisyphe pour une quête permanente et soutenue d'excellence. N'est-ce pas du bon sens commun à partager pour que la qualité autorise le développement ?



Dessiner ensemble et faire vivre ce cercle vertueux, s'engager ensemble dans une valse féconde qui emballer tous les membres du corps social dans le même mouvement vers l'excellence, c'est cela la qualité, et la qualité n'est que cela, l'excellence. Alors qui peut ne pas vouloir l'excellence dès l'instant qu'une vraie pédagogie managériale permet d'engager le mouvement vers les sommets ? ■

Sommaire

Sommaire



afriQualité

34, avenue Marcel-Dassault
BP 20543 - 37205 TOURS
Tél. : + 33 (0)2 47 28 63 15
Fax : + 33 (0)2 47 28 63 15
afriqualite@yahoo.fr
www.afriqualite.com

Directeur de publication :
Raymond ADJAKPA ABILE

Directeur de rédaction :
Michel PADONOU

Responsable des rubriques :
Houenafon Raymond SESSOU

Chargés de développement Afrique :
Edgar LELO et Dominique ZOTOGLO

Directeur technique :
Hervé-Bernard BOUDIAS

Conception graphique :
ALTIUS - 19, avenue de la Gare
37250 MONTBAZON

Services des ventes :
Tel : +336 16 40 12 43

Remerciements :
Soumaïla CISSE, Guy AJANOHOOUN, Jean-Yves SINZOGAN, Badjibassa BABAKA, Kandeh K. YUMKELLA, Bernard BAU, Christophe MARIANNE, Caroline CONGO, Christen AKO, Edgard KPATINDE, Jean Baptiste NATAMA

Distributeur Afrique Australe :
Média 6
125 avenue de l'Indépendance
101 Antananarivo
MADAGASCAR
Tél. : +261 330 386 752

N°ISSN 1969-4474
afriQualité est une marque déposée.

Les articles publiés dans le magazine sont sous la responsabilité de leurs auteurs. Aucun extrait de publication ne peut être reproduit sous quelque forme que soit sans la permission de l'éditeur.

3 Edito de Raymond ADJAKPA ABILÉ

■ ■ ENTRETIENS

5 M. Soumaïla CISSE, Président de la Commission de l'UEMOA

11 M. Kandeh K. YUMKELLA, Directeur Général de l'ONUDI

18 M. Guy-Amédée AJANOHOOUN, Commissaire chargé du Département du Développement de l'Entreprise, des Télécom et de l'Énergie à la Commission de l'UEMOA

■ ■ DOSSIER RÉGIONAL

■ PROGRAMME QUALITÉ

22 Quand l'UEMOA lance le défi de la qualité aux acteurs économiques... par Michel PADONOU

24 La qualité, un facteur indispensable de développement, voire de survie... par Bernard BAU

28 Comment contribuer au développement des capacités commerciales des pays de l'Afrique de l'Ouest? Koffi NGOYET

30 Des acquis considérables malgré les lenteurs dues au démarrage par Kouza COULIBALY

32 Le programme Qualité par pays



39 Des entreprises témoignent
SOFITEX / SN-SOSUCO / LABORATOIRE NATIONAL SANTÉ / LABORATOIRE CENTRAL VÉTÉRINAIRE / BRAMALI / CERES

■ PROGRAMME DE RESTRUCTURATION ET MISE A NIVEAU

47 Quels objectifs pour le PRMN? Balla DIONG

50 Les industriels entre doute et espoir ! K.C.

52 Le PRMN par pays



57 Des entreprises témoignent
MAISON DES ENTREPRISES / FILSAH / HUICOMA

■ ■ AVIS D'EXPERT

61 Jean-Claude CHAUX Expert ONUDI en systèmes de certification

Interview de M. Soumaïla CISSE

Entretien avec Monsieur le Président de la Commission de l'UEMOA



afriQualité : Monsieur le Président de la Commission, l'UEMOA que vous présidez est un organe stratégique de développement au service des Etats. Nombre de nos concitoyens n'en connaissent que le nom, et beaucoup en ignorent la réalité. En pédagogue des Etats que vous êtes, pouvez-vous présenter cette Institution aux citoyens ?

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), est née de la volonté des Etats membres d'agir ensemble, en élargissant à leurs politiques économiques et sociales, la coopération monétaire qu'ils poursuivaient depuis plusieurs décennies.

C'est dans ce sens que les Chefs d'Etat ont signé le 10 janvier 1994 à Dakar, le Traité portant création de l'UEMOA. Aux sept Etats fondateurs que sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo, s'est ajoutée la Guinée-Bissau, le 02 mai 1997.

La mission essentielle de l'UEMOA est de réaliser, entre les Etats membres, un espace économique harmonisé et intégré, au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production,

ainsi que la jouissance effective du droit d'exercice et d'établissement pour les professions libérales, de résidence pour les citoyens sur l'ensemble du territoire communautaire.

Pour y parvenir, nous menons différents chantiers dans les domaines des politiques macroéconomiques, de la fiscalité, des finances publiques, de l'union douanière et des politiques sectorielles. Je peux dire que seize ans après sa création, les résultats donnent raison à ceux qui en avaient pris l'initiative car les défis économiques auxquels nos pays sont confrontés ne peuvent réellement trouver solution que dans le cadre de l'intégration régionale.

afriQualité : Vous êtes en charge de projets fondamentaux susceptibles de permettre à la Région Ouest Africaine de se conformer aux exigences du commerce international. Pouvez-vous dire aux lecteurs d'**afriQualité** quels sont ces projets ?

Les exigences du commerce international portent d'abord

area in which there is every guarantee for liberty and movement of people, capitals, goods, services and production factors as well as for the effective enjoyment of the right to exercise and establish firms for the members of the liberal profession, the right to settle anywhere for the citizens all over the community territory.

The West African Economic and Monetary Union (WAEMU) came into being as a result of the willingness of the member-States to act together by expanding their economic and social policies as well as the monetary cooperation that they have been pursuing for decades.

It is in this sense that the heads of States, signed in Dakar Senegal, on 10th January 1994 the Treaty that created WAEMU. The seven founding members that are Benin, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Senegal and Togo were later on joined by Guinea Bissau on 2nd May 1997.

WAEMU's core mission is to put in place between the member-States an economic harmonised and integrated

To attain our objective we have been working on different projects in the domains of macroeconomic policies, tax system, public finance, customs union and sectorial policies. Sixteen years after its creation, I may say that the results are proving right those who initiated it because the economic challenges confronting our countries can actually be taken up only in a context of regional integration.

Questions to the Chairman of the WAEMU Commission

afriQualité : Mr Chairman, WAEMU whose Commission you chair is a development strategic body at the service of the States. A number of our fellow citizens know it only by name and many ignore the reality behind the name. As an educationalist of the States, could you introduce this institution to the citizens ?

Historique de l'UEMOA

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été créée par le Traité signé à Dakar le 10 janvier 1994 par les Chefs d'Etat et de Gouvernement des sept pays de l'Afrique de l'Ouest ayant en commun l'usage d'une monnaie commune, le F CFA.

Il s'agit du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo.

Le Traité est entré en vigueur le 1er août 1994, après sa ratification par les États membres.

Le 02 mai 1997, la Guinée-Bissau est devenue le 8ème État membre de l'Union.

L'UEMOA est représentée par un logo symbolisant la croissance, l'union, la solidarité et la complémentarité entre les Etats côtiers et les Etats sahéliens

Les Objectifs de l'UEMOA

- Renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des États membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé
 - Assurer la convergence des performances et des politiques économiques des États membres par l'institution d'une procédure de surveillance multilatérale
 - Créer entre Etats membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un tarif extérieur commun et une politique commerciale
 - Instituer une coordination des politiques sectorielles nationales par la mise en œuvre d'actions communes, et éventuellement, de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, agriculture, énergie, industrie, mines, transports, infrastructures et télécommunication
- Harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des États membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

Le logo de l'UEMOA

Le logo représente deux formes dynamiques et elliptiques qui malgré leurs spécificités, s'entremêlent pour exprimer deux notions fortes, la solidarité et la complémentarité des États et des peuples de l'Union.

Cette solidarité et cette complémentarité sont prêtes à se libérer dans un mouvement d'ascension continue qui conduira à l'épanouissement économique, social et culturel de nos populations respectives.

Ici l'énergie des lianes de la forêt s'harmonise avec les vibrations chaudes et vivaces du Sahel pour produire la sphère du bonheur illustrant les caractéristiques et les objectifs de l'UEMOA.

Les ressources naturelles et les équipements matériels (1/2 sphère inférieure bleue), les ressources intellectuelles voire spirituelles (1/2 sphère en or)

Enfin, le cercle blanc exprime la paix, la sérénité et la stabilité qui doivent demeurer les points d'ancrage du processus

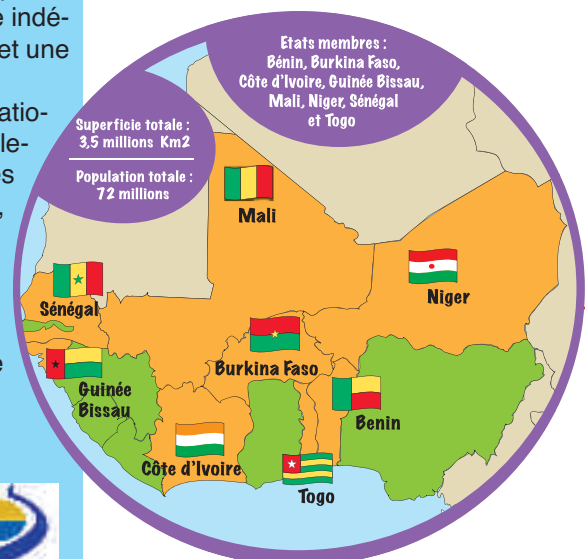


sur la qualité des produits et services, ensuite sur leur compétitivité. La qualité se définit comme la conformité des produits et services à des normes, règlements techniques et autres spécifications contractuelles applicables. La compétitivité est le meilleur rapport qualité-prix.

Les programmes de la Commission destinés à permettre aux produits de notre sous-région de se conformer aux exigences du commerce international sont principalement le Programme Qualité et le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie (PRMN).

Les principaux bénéficiaires de ces deux Programmes sont les opérateurs économiques, particulièrement ceux du domaine agro-industriel.

Ces programmes, premières expériences au monde par l'approche régionale en matière de qualité et de mise à niveau, permettent de renforcer les performances et la compétitivité des entreprises de la



afriQualité : You are in charge of the basic projects likely to make it possible for the West African region to be in conformity with the demands of international trade. Could you tell the readers of **afriQualité** what these projects are ?

The demands of international trade have to do first of all with the quality of both the products and the services and next with their competitiveness. Quality is defined in terms of the conformity of the products and services with the standards, technical regulations and other applicable contractual specifications. Competitiveness is the best quality/price ratio.

sous-région, tant du point de vue de la qualité que du prix des produits sur le marché.

Le saut qualitatif attendu des entreprises contribuera également à renforcer la protection des populations africaines contre les produits de mauvaise qualité et quelque fois dangereux pour leur sécurité et leur santé.

Mais nous devons avoir à l'esprit que pour que des produits répondant aux normes internationales puissent se faire de la place sur les marchés, il faut qu'ils soient compétitifs au niveau des prix ; c'est pourquoi nous menons également des actions visant à réduire les coûts des facteurs de production.

afriQualité : La Région Ouest Africaine dont vous êtes un acteur stratégique en votre qualité de Président de la Commission de l'UEMOA, doit jouer pleinement sa partition dans le commerce mondial. Comment pensez-vous lui donner ses chances pour un développement tonique de son industrie et de son commerce ?

Outre le Programme Qualité et le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie dont je vous parlais plus haut, la Commission a pris d'autres initiatives ambitieuses, pour l'essor économique de la sous-région.


Le développement de l'industrie et du commerce passe par le renforcement des capacités des acteurs économiques privés et la création de conditions favorables au développement de leurs affaires. C'est dans cette dynamique

que s'inscrivent les actions de la Commission. Je peux ainsi citer, entre autres,

- le programme d'harmonisation de la fiscalité intérieure qui vise à réduire le poids des prélèvements fiscaux sur le capital et le travail à l'effet de promouvoir les investissements ;
- le programme régional de facilitation des transports et du transit routier inter-Etats destiné à améliorer la compétitivité des économies des Etats membres par une meilleure fluidité des échanges intra-régionaux ;
- le programme d'actions pour l'amélioration des télécommunications qui vise à accroître la contribution des télécommunications au développement des échanges, ainsi qu'à la génération d'emplois et de richesse ;
- le programme communautaire en matière d'artisanat dont l'un des objectifs est la promotion commerciale des produits de l'artisanat.

Il faudrait également avoir à l'esprit les actions conduites dans le cadre du commerce international avec la mise en place d'un tarif extérieur commun accompagné d'une politique commerciale commune et d'une politique communautaire de la concurrence.

afriQualité : En tant que Président de la Commission, vous êtes un interlocuteur privilégié de chacun des Etats membres. Pouvez-vous nous dire comment chacun des pays relaie, sur son territoire, les outils que vous mettez en place au niveau régional pour le développement du commerce et de l'industrie ?

Au niveau politique, notre message et nos programmes sont compris et bien perçus parce qu'ils sont 

The programmes of the Commission meant to permit the products of our sub-region to be in conformity with the demands of international trade are mainly the quality Programme and the industry restructuring and upgrading Programme (PRMN).

The main beneficiaries of these two programmes are the economic stakeholders, particularly those operating in the agro-industrial sector

These programmes, which constitute a first set of experiments ever at the global level in terms of the regional approach in matters of quality and upgrading make it possible to consolidate the sub-regional companies' performances and competitiveness both from the stand point of quality and the price of the products in the markets.

The qualitative jump expected from the companies will also contribute to the reinforcement of the African populations' protection from the poor quality of the products which, at times, are dangerous

to both their security and health.

However, we should keep in mind that for products meeting the international standards to be able to find their way into to the markets, they must be competitive as far as the prices are concerned ; this is the reason why we have also been undertaking actions that aim to reduce the costs of production factors.

afriQualité : The West African region of which you happen to be a strategic stakeholder in your capacity as the WAEMU Commission Chairman, must fully play its role in global trade. How are you planning to give it all the chances that it deserves for a forceful development of its industry and trade ?

In addition to the Quality Programme and the industry upgrading and restructuring Programme that I have talked about earlier on, the Commission has initiated

other ambitious moves in view of the economic expansion of the sub-region.

The development of industry and trade depends on the building of private economic stakeholders' capacity and also on the putting in place of conducive conditions for the development of their businesses. The Commission's actions are part of this dynamics. Let me mention only few of them :

- the internal tax system harmonization programme which aims to reduce the weight of the fiscal payments on the capital and work in view of promoting investments ;
- the inter-States road transit and transport facilitation regional programme aiming to improve the competitiveness of member-States' economies through a better fluidity of interregional exchanges ;
- the telecommunication improvement action programme which aims to increase the contribution of telecom-

adoptés par tous les Etats, au sein du Conseil des Ministres ou de la Conférence des Chefs d'Etat. L'adhésion à ces programmes est donc totale. Cependant, leur mise en œuvre sur le terrain est quelques fois difficile, essentiellement pour des questions conjoncturelles.

C'est pourquoi, dans le cadre de nos programmes, nous prévoyons généralement un accompagnement des Etats, à travers le renforcement des capacités nationales, de sorte que les pays qui éprouvent momentanément des difficultés puissent s'approprier progressivement les outils mis à leur disposition et internalisent efficacement les démarches et les réformes proposées.

afriQualité : Les populations de la sous-région ne perçoivent pas toujours, dans leur vie quotidienne, le rôle de l'UEMOA. N'est-ce pas le moment de leur expliquer par quelques exemples éloquentes les actions de l'Union ?

Le bien-être des populations de tous les Etats membres de l'UEMOA est la finalité de notre Union. A cette fin, les actions de la Commission sont orientées vers la satisfaction des besoins prioritaires des populations, dans le respect des principes de solidarité, de complémentarité et de subsidiarité.



Les initiatives comme le Programme Qualité et le PRMN dont nous parlions plus haut et le programme d'appui aux PME, en phase de lancement, sont très concrets pour les populations. En effet, l'amélioration de la qualité des produits et de la compétitivité des entreprises devrait générer des gains de productivité et une baisse des prix des produits fabriqués localement. Ces programmes devraient donc, à terme, avoir une incidence favorable sur la baisse du coût de la vie pour les populations et sur leur santé. En outre, en contribuant à l'augmentation des parts de marchés des entreprises de l'Union, ces programmes ont un impact bénéfique sur l'emploi.

En plus des actions citées plus haut, relatives à l'appui au renforcement de la compétitivité du secteur privé, je citerai notamment quelques initiatives et réformes destinées directement aux populations.

Je pense d'abord aux milliers de forages réalisés dans les Etats membres de l'UEMOA, pour apporter de l'eau de qualité à nos populations.

Je pense également aux routes que nous aidons à construire et aux postes de contrôles juxtaposés qui sont destinés à faciliter les contrôles aux frontières, dans le cadre du programme de facilitation des transports et du transit routier Inter-Etats. Ces postes permettront aux usagers de la route de gagner du temps. Ce gain

... muni-
cation to the development of
exchanges as well as the creation of
jobs and wealth ;
- the craftsmanship community pro-
gramme one of whose objectives is
the commercial promotion of
artefacts.

One should also keep in mind the activities conducted as part of international trade with the putting in place of a common external price list along with a common commercial policy and a competition community policy.

afriQualité : As the Commission's Chairman, you are a privileged interlocutor for each of the member-States. Could you tell us how each of the countries implements on its territory the activities that are initiated at the regional for the development of trade and industry ?

At the political level, our message and programmes are understood and well perceived because they are adopted by all States parties to the Council of Minis-

ters
of the Conference of
Heads of States. These pro-
grammes are, therefore, fully accepted.
However, their implementation on the
ground, at times, meets with difficulties
essentially because of questions that
have to do with the overall economic
situation.

No wonder, as part of our programmes, we generally plan for an accompaniment of the States through the national capacity building in such a way that the countries which are momentarily confronted with difficulties could progressively own the tools made available to them and efficiently internalize the proposed moves and reforms.

afriQualité : The populations of the sub-region do not always in their daily lives perceive the role of WAEMU. Do you not think that the time has come to explain it to them using some telling examples of the Union's actions ?

The well being of the populations of all WAEMU member-States is the end goal

of
our Union. To this
end, the Commission's actions are targeted towards the meeting of the populations' priority needs in conformity with the principles of solidarity, complementarity and subsidiarity.

Initiatives like the Quality Programme and the PRMN that we have talked about earlier on and the support programme for the small and medium scale enterprises at the launching stage are very concrete for the populations. As a matter of fact, the product quality improvement and the companies' competitiveness should generate productivity gains and a fall in the prices of locally manufactured products. This programme should therefore, in the long term, make a positive impact on the fall in the cost of living of the populations and their health. In addition, by contributing to the increment of the market share of the companies of the Union, these programmes make a positive impact on employment.

In addition to the activities mentioned above, in relation to the consolidation of

de temps a une incidence sur le prix de revient des produits offerts sur nos marchés.

Je pense également aux dispositions communautaires prescrivant, dans les universités et établissements de l'enseignement supérieur, des coûts de formation identiques pour tous les ressortissants des Etats membres de l'UEMOA.

Enfin, je citerai les réformes permettant aux ressortissants de l'UEMOA, exerçant des professions libérales de s'installer librement dans tout Etat de notre espace communautaire.

Il est vrai que pendant une dizaine d'année, l'Union s'est attelée à l'adoption de réformes dont les effets sont difficilement perceptibles par les populations. Aujourd'hui, nous nous sommes engagés dans des réalisations concrètes dont la visibilité est évidente et je peux vous dire que désormais, on parlera de l'UEMOA, parce que nous serons présents dans le quotidien des populations.

afriQualité : En votre qualité de Président de la Commission de l'UEMOA, vous avez certainement une vision à moyen terme du développement de la sous-région. Pouvez-vous nous en donner quelques traits? Le secteur Privé peut y contribuer me semble-t-il...

the private sector's competitiveness, let me mention notably some initiatives and reforms meant directly for the populations.

First of all, I have in mind the thousands of wells drilled in the WAEMU member-States in order to supply quality water for our populations

I also have in mind the roads that we help build and the joint check points that are made and meant to facilitate control at the borders as part of the inter-State road transit and transport facilitation Programme. These check points will enable the road users to save time. This gain in terms of time has an impact on the cost prices of the products offered in our markets.

I also have in mind the community regulation recommending in the universities and higher learning institutions, training costs that are the same for all WAEMU member-States nationals.

Last of all, let me mention the reforms that make it possible for WAEMU nationals exercising liberal professions to

freely get established in anyone of the community member-States.

As a matter of fact, for about ten years now, the Union has been working hard for the adoption of reforms the effects of which are difficult to perceive by the populations. Today, we have pledged to undertake concrete activities whose visibility is obvious and I can assure you that from now on people will be talking about WAEMU because we will be present in the populations' daily lives.


afriQualité : As the Chairman of WAEMU Commission you definitely have a mid-term vision of the sub-region's development. Could you share with us its major characteristics ? I understand the private sector can contribute to it...

The sub-region's mid-term development depends on a better political stability, a consolidation of sub-regional solidarity as well as integration, agricultural development, the development of

Le développement, à moyen terme, de la sous-région passe par une meilleure stabilité politique, le renforcement de la solidarité et de l'intégration sous-régionale, le développement agricole, le développement des infrastructures de transport, l'amélioration de la fluidité routière et le développement du marché régional.

L'amélioration de la stabilité politique nécessite une meilleure gouvernance et le développement de la démocratie.

Le développement agricole passe, notamment, par la mécanisation, l'amélioration des pratiques culturales, la disponibilité de semences et autres intrants de qualité, ainsi que l'amélioration des capacités de transformation des produits agricoles. Cela nécessite naturellement des établissements de formation des acteurs et des équipements de production adaptés.

Concernant le développement des infrastructures de transport, il s'agira de développer les axes routiers et ferroviaires dans notre espace communautaire pour faciliter le déplacement des biens et des personnes. L'amélioration de la fluidité routière est également un facteur important pour le développement des échanges et le brassage des populations. D'où l'importance du programme de facilitation des transports, mais aussi et surtout de toutes les dispositions relatives à la libre circulation effective des personnes et des biens et au droit d'établissement. 

transport infrastructures, the improvement of road free flow and the development of the regional markets.

The improvement of political stability requires a better governance and the development of democracy.

Agricultural development depends among other things on mechanization, the improvement of planting habits, the availability of seeds and other quality fertilizers, as well as the improvement of the capacity to process agricultural products. This requires quite naturally the putting in place of training institutions for the stakeholders and the availability of adapted production equipments.

As for the development of transport infrastructures, the point will be to develop railways and roads networks all over the community in order to make easier the movement of people and goods. The improvement of the road free flow is also an important factor of the development of the exchanges and the mingling of the populations. Hence, the importance of

Enfin, les Etats membres de notre Union ne pourront se développer sans la construction du marché régional. Cette construction passe nécessairement par une meilleure vulgarisation des textes communautaires et leur application. L'application de ces textes ouvrira le marché communautaire aux opérateurs économiques de la sous-région.

afriQualité : Le rôle transversal de la Commission est de créer les conditions du développement économique de la sous-région. Quels sont les grands chantiers en cours et à venir ?

Les programmes mis en œuvre en faveur du secteur privé et les principaux investissements en cours de réalisation dans le cadre de notre politique d'aménagement du territoire et de développement agricole constituent les principaux chantiers de l'Union qui créeront les conditions pour le développement économique de notre espace communautaire.

Par ailleurs, nous avons le Programme Economique Régional qui est un cadre de projets intégrateurs, de près de 3000 milliards de francs et qui doit justement booster l'économie de la région. Dans cette stratégie, le secteur privé, créateur de richesses, est un acteur clé. Pour ce faire, il a besoin d'être renforcé et

accompagné pour l'accomplissement de sa mission de développement économique.

C'est dans cette perspective que pour le développement du secteur privé, la Commission entend mettre l'accent sur l'amélioration du climat des affaires pour lui offrir toutes les chances de réussir par une parfaite insertion dans l'économie mondiale.

A cet effet, la Commission a prévu, pour la période 2010-2012, l'adoption des programmes et politiques ci-après :

- le programme d'amélioration du climat des affaires ;
- la politique communautaire de promotion du secteur privé ;
- la politique de promotion du Partenariat Public-Privé ;
- le Code communautaire des investissements.

afriQualité : La question de la mobilité dans la sous-région est cruciale et conditionne la libre circulation des biens et des personnes. Quels sont à ce titre, les principaux chantiers prévus ?

Pour la mobilité dans la sous-région, comme signalé plus haut, la Commission exécute présentement un programme de facilitation des transports et du transit routier Inter-Etats. Dans ce programme, les postes de contrôles juxtaposés constituent un maillon important, aussi bien pour la circulation des marchandises

the transport facility Programme, but also and mainly, the importance of all regulations relating to the effective free movement of people and goods and of the right to get established.

Last of all, our Union member-States will not be able to develop without the putting in place of the regional market. The construction of this market necessarily depends on a better dissemination of the community texts and their implementation. The implementation of these texts will open up the community market to the sub-region's economic stakeholders.

afriQualité : The across-the-board role of the Commission is to secure the sub-region's economic development conditions. What are the major on-going and future projects ?

The programmes implemented in favour of the private sector and the main investments under realisation as part of our territory development policy and agricultural development constitute the Union's main project that will generate the conditions for the economic development of our community.

Besides, we have the regional economic Programme which is a framework of integrating projects in the amount of about 3,000 billion francs and which will expectedly boost the region's economy. In the framework of this strategy, the private sector as a generator of wealth is a key stakeholder. In this respect, it needs to be consolidated and accompanied for the fulfilment of his economic development mission.

It is in this perspective that for the development of the private sector, the Commission means to emphasize the improvement of the business environment in order to offer it every chance of success through a perfect insertion in the world economy.

In this respect, the Commission has planned, for the 2010-2012 period, to adopt the following programmes and policies :

- the business environment improvement programme ;
- the private sector community policy promotion ;
- the public/private partnership promotion policy ;
- the community Code of investments.

afriQualité : The issue of mobility in the sub-region is crucial and affects and conditions the free movement of the goods and people. As a result, what are the main anticipated projects ?

For the mobility in the sub-region, as was mentioned earlier on, the Commission is currently implementing an inter-State road transit and transport facilitation Programme. In this Programme, the joint check points which constitute a major link both for the movement of the people and goods and for the equipments being put in place on the Lomé/Ouagadougou axis for example, should make it possible for the users to get a sense of the resulting gains for their businesses.

To facilitate the movement of goods and people we also have the abnormal practice observatory whose objective is to identify, analyse and publish the facts, practices, irregularities and abuses noted on the inter-States roads.

We are also going to carry on the sensitisation Programme. In this respect, in co-operation with the regional Consulate

que des personnes et les équipements en cours d'installation sur l'axe Lomé-Ouagadougou, par exemple, devraient permettre aux usagers de mesurer les gains importants qui en découleront pour leurs affaires.

Pour faciliter la circulation des biens et des personnes, nous avons aussi l'observatoire des pratiques anormales dont l'objectif est d'identifier, analyser et publier les faits, pratiques, irrégularités et abus constatés sur les axes routiers inter-Etats.

Nous allons également poursuivre la sensibilisation. A cet effet, en collaboration avec la Chambre Consulaire Régionale, nous envisageons l'organisation d'un forum régional sur la question pour sensibiliser les acteurs publics et privés à ce problème.

afriQualité : La Commission met un accent particulier sur la qualité et la restructuration et la mise à niveau. Comment pensez-vous en faire une réelle culture et un accélérateur du développement des entreprises et d'amélioration des pratiques de production de la région ?

Grâce aux efforts de la Commission et des Etats, et face à la pression grandissante de la concurrence, les entreprises comprennent de plus en plus qu'elles ne pourront continuer à prospérer qu'en offrant des biens et services de qualité.

Les actions appuyées par ces Programmes sont définies en étroite collaboration avec les entreprises elles-mêmes. Dans le cas de la mise à niveau, les entreprises sont invitées à réaliser elles-mêmes les plans d'investissements élaborés avec elles, avant d'obtenir l'appui prévu dans ce projet.

Les gouvernements et les entreprises sont donc convaincus de l'intérêt de la qualité et de la mise à niveau comme axes majeurs de développement économique, particulièrement dans la perspective de l'ouverture commerciale avec la prochaine signature de l'Accord de Partenariat Economique (APE) entre l'Afrique de l'Ouest et l'Union européenne.

Cet intérêt des acteurs socio-économiques, nous en sommes convaincus, continuera à se développer pour faire en sorte que s'instaure une véritable culture de la qualité et de la mise à niveau dans nos Etats. La Commission de l'UEMOA y travaille en étroite collaboration avec ses partenaires, notamment les Etats, le secteur privé et l'ONUDI, l'Agence d'exécution des deux Programmes ainsi que l'Union européenne et la Coopération française qui assurent le financement de ces Programmes. ■

Chamber, we anticipate the organisation of a regional forum on the issue in order to raise awareness in the private as well as public stakeholders about to this problem.

afriQualité : The Commission is laying a peculiar emphasis on quality restructuring and upgrading. How do you think you can transform this into a real culture that will speed-up the development of companies and improve the production practices in the region ?

Thanks to the efforts of the Commission and of the States, and in the context of the growing pressure due to competition, the companies are becoming more and more aware that they could not keep on thriving unless they offer quality goods and services.

The actions sustained by the Programmes are defined in close collaboration with the companies themselves. In the case of upgrading, the enterprises are

called upon to execute themselves the investments plan elaborated with them before attaining the anticipated support in this project.

Both the governments and the enterprises are, therefore, convinced of the importance of quality and upgrading as major economic development axes, particularly in the perspective of the commercial opening up in the context of the expected signing of the agreement of economic Partnership (APE) between West Africa and the European Union.

This interest of the socio-economic stakeholders, most definitely, will go on developing to make sure that a true quality and upgrading culture is rooted in our States. The WAEMU Commission is working on it in close collaboration with its partners, notably the States, the private sector and UNIDO, the implementation Agency of the two Programmes as well as the European Union and Cooperation française which guarantee the funding of this Programme.



14^{ème} sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Six des huit chefs d'Etat de l'organisation sous-régionale ont participé au sommet : Thomas Yayi Boni (Bénin), Blaise Compaoré (Burkina Faso), Malam Bacai Sahnou (Guinée Bissau), Abdoulaye Wade (Sénégal), Faure Gnassingbé (Togo), Amadou Toumani Touré (Mali), l'hôte du sommet. La Côte d'Ivoire était représentée par un représentant spécial du président Gbagbo en la personne de Bouhoun Bouabré.

Interview de M. Kandeh K. Yumkella

Entretien avec Monsieur le Directeur général de l'ONUDI



afriQualité : Monsieur le Directeur général, pouvez-vous indiquer les grandes missions de l'ONUDI en Afrique, notamment au regard de la faible industrialisation du continent ?

L'Afrique possède encore des capacités industrielles et technologiques limitées, les systèmes publics de soutien sont souvent faibles et les circuits financiers sont inadaptés aux échanges internes ou régionaux. L'Afrique demeure au cœur de notre action: plus de 40% de nos projets sont mis en œuvre sur le continent. Nos interventions s'articulent autour de trois éléments majeurs :

- La réduction de la pauvreté à travers les activités productives, avec une grande emphase dans l'agro-business, la promotion de l'investissement et le développement du secteur privé;
- Le renforcement des capacités commerciales,

notamment par le biais de nos programmes en qualité et nos actions de mise à niveau; et

- L'environnement et l'énergie, et tout particulièrement la promotion des méthodes de production efficaces et propres, le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ainsi que l'assistance technique pour la mise en œuvre des accords environnementaux internationaux, tels que le Protocole de Montréal et la Convention de Stockholm.

La réalité des pays Africains, ainsi que des sous-régions, varie considérablement. Ainsi, l'ONUDI se doit d'offrir des services modulables, conçus pour assurer la compétitivité de l'économie, créer des emplois et garantir la protection de l'environnement. Ces services sont structurés en ensembles spécifiques pour répondre aux besoins particuliers de chacun de nos États membres, et

Questions to the General Director of the UNIDO

afriQualité : Mr. Director-General, can you tell us which are the main activities of UNIDO in Africa, taking into account the weak industrialization of the continent ?

Africa's industrial and technological capacities are still limited; government support remains weak and the financial markets are not adapted to internal or regional exchanges. Africa remains at the heart of our interventions: over 40% of our projects are being implemented on the continent. Our activities revolve around three major themes :

- Poverty reduction through produc-

tive capacities, with great emphasis on agri-business, investment promotion and private sector development;

- *Trade capacity building, especially through the quality programmes and the upgrading activities; and*
- *Environment and energy, and particularly the development of renewable energy as well as technical assistance in the implementation of the international agreements, such as the Montreal Protocol and the Stockholm convention..*

The reality of African countries, as well as of the sub-regions, varies considerably. UNIDO must therefore offer modular services, which are incepted to ensure the competitiveness of the economy and the creation of jobs as well as the protection of the environment. These services are structured in tailor-made packages to answer the specific needs of each of our

Member States, in close collaboration with the national authorities, the civil society and the private sector. Our approach allows us to integrate multidisciplinary interventions that call upon UNIDO's specialized services depending on the constraints, such as obsolete technologies, lack of qualification of the work force, access to financing, energy sufficiency, quality control, etc.

afriQualité : Concretely, which are the development results that stem from UNIDO's actions and what are the medium-term perspectives ?

UNIDO's activities are embedded within the framework of national priorities jointly defined by national authorities and the United Nations family. Therefore, the results of our work are an integral part of

ce en étroite collaboration avec les pouvoirs publics, les acteurs de la société civile et le secteur privé.

Notre approche permet d'intégrer des interventions pluridisciplinaires faisant appel aux services spécialisés de l'ONUDI pour surmonter des contraintes observées comme: les technologies obsolètes; le manque de qualification de la main-d'œuvre; l'accès limité au financement; l'approvisionnement énergétique réduit; le faible contrôle de qualité des produits, etc.

afriQualité : Concrètement, quels ont été les résultats observables en termes de développement découlant de l'action de l'ONUDI et quelles sont les perspectives pour le moyen terme ?

L'action de l'ONUDI s'inscrit toujours dans le cadre de priorités nationales définies par les autorités du pays et les agences des Nations Unies. Aussi, à travers cette approche commune, les résultats de notre action cherchent à répondre aux besoins et priorités spécifiques de chaque pays. Tous les acteurs, aussi bien des pays concernés, des pays donateurs et des agences du système des Nations Unies, apprécient cette «union dans l'action» qui permet d'assurer une pleine cohérence, un maximum d'efficacité et de nombreuses synergies, et conséquemment un impact positif. En ce qui concerne les perspectives à moyen terme, je me permets de rappeler trois consultations politiques récentes, ainsi que leurs recommandations en direction de l'ONUDI :

La première de ces consultations fut la Conférence des Ministres Africains de l'Industrie qui a entériné un plan d'action sur le «Développement Industriel Accéléré en Afrique» en 2008; l'année suivante, en décembre

2009, la Conférence des Ministres de l'Industrie et du Commerce de 49 Pays les Moins Avancés, dont 33 situés en Afrique, a convenu d'un «Plan d'Action» pour surmonter les effets de la crise économique et financière globale; enfin, plus récemment, en mars 2010, l'ONUDI a organisé la Conférence de Haut Niveau sur le Développement de l'Agrobusiness et des agro-industries en Afrique, en coopération avec l'Union Africaine, la Commission Economique pour l'Afrique, la Banque Africaine de Développement, le Fonds International de Développement Agricole et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture. La Conférence s'est conclue par «l'Initiative Africaine de développement de l'agrobusiness et des agro-industries (3ADI)». Ces trois documents ont bien sûr leur portée et contenu spécifiques, mais tous trois s'entendent pour placer le développement industriel durable et le secteur de l'agro-entreprise au cœur de la stratégie de développement du continent.

Pour vous donner une idée des dépenses que l'ONUDI a consacré à la coopération technique en Afrique: en 2009, elles se sont élevées à plus de 44 millions de dollars US, dont environ 19 millions pour des programmes et projets visant la réduction de la pauvreté grâce aux activités productives, plus de 13 millions voués au renforcement des capacités commerciales et plus de 10 millions pour l'énergie et l'environnement. Ceci a été rendu possible grâce à notre excellente coopération avec nos contreparties locales et au précieux support de nos partenaires et bailleurs de fonds tels que la Commission européenne, l'Italie, la France, la Norvège, la Turquie, la Suisse et le Japon - pour n'en mentionner que quelques uns.

Les perspectives à moyen terme sont donc très 

the benefits derived from this joint approach. All actors, from the beneficiary countries, from the donor countries and from the agencies of the United Nations system, appreciate this "union in action" that allows for full coherence, a maximum of synergies and consequently a positive impact. In this context, please allow me to mention the three most recent political consultations, as well as their recommendations for UNIDO :

First of all, in 2008, the Conference of African Ministers of Industry adopted an action plan on the "accelerated industrial development of Africa"; then, the ministerial conference on LDCs organized in December 2009 by UNIDO agreed to a plan of action; finally, and in cooperation with the African Union, the Economic Commission for Africa, the African Development Bank, IFAD and FAO, UNIDO organized the high level conference on

the development of agro-industry and of agro-enterprises in Africa in march 2010 which concluded with the "African initiative for the development of agribusiness and agro-industries (3ADI)". These three documents have their specific focus, but all three place the sustainable industrial development and agro-industry at the heart of the strategic development of the continent.

In terms of numbers, UNIDO manages an operational portfolio of approximately US\$ 189.5 millions, which represents twice as much as 5 years ago. And, in addition to the 361 ongoing projects, more than 150 additional projects are in the pipeline, for a total budget of US\$ 339.6 millions. The medium-term perspectives are thus very concrete; UNIDO confirms on a daily basis its unfailing support to Africa and positively answers the calls of the continent.

afriQualité : UNIDO provides technical assistance to the UEMOA and CEDEAO commissions, notably for the quality, restructuring and upgrading programmes: what is this assistance about, and how is it being implemented ?

A long joint history unites the destinies of UNIDO with the UEMOA and CEDEAO commissions :

Already in 1996, UNIDO offered its technical assistance to the agri-business sector of 8 French-speaking West African countries. At the same time, the Organization developed integrated programmes in four UEMOA countries (Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire and Senegal). Through the efforts provided on the

concrètes; l'ONUDI confirme au quotidien son soutien infaillible à l'Afrique et répond présent à l'appel du continent.

afriQualité : L'ONUDI apporte un appui technique aux Commissions de l'UEMOA et de la CEDEAO, notamment pour ce qui concerne les programmes qualité et de restructuration et de mise à niveau: en quoi consiste cet appui et comment se met-il en œuvre ?

Une longue histoire commune unit les destins de l'ONUDI et des Commissions de l'UEMOA et de la CEDEAO :

Dès 1996, l'ONUDI offre un programme d'appui au secteur agro-alimentaire de huit pays francophones de l'Afrique de l'Ouest. En même temps, l'organisation met en œuvre des programmes intégrés dans quatre pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire et Sénégal). A travers les efforts fournis sur le terrain, et grâce à la qualité de ses interventions, l'ONUDI devient une référence auprès des institutions régionales et internationales. Ainsi, l'ONUDI contribue en 1999 à la définition de la politique industrielle commune de l'UEMOA qui fixe pour l'Union une série de lignes directrices portant sur des thématiques telles que l'harmonisation des normes, la mise à niveau des entreprises et le développement des PME-PMI.



ground, and because of the quality of its interventions, UNIDO became a reference among the regional and international institutions. Thus, UNIDO contributed in 1999 to the definition of the joint industrial policy of UEMOA that sets forth a series of guidelines, including on the harmonization of norms, upgrading of enterprises and the development of SMEs.

Concretely, the technical assistance to the commissions is undertaken by strengthening their capacity, or the capacity of structures that derive from their activities (such as the technical quality structures recently enabled by UEMOA), in order to operationalize the main programmes related to their industrial policy. In particular, the restructuring and the upgrading of enterprises as well as the development of support infrastructure for quality are the main pillars of policies to revive industrial production, of investment promotion and to improve competitiveness.

Above and beyond the support provided to the commissions, we also provide support on the ground where we foster the emergence of competitive productive

Concrètement, l'appui technique aux commissions se matérialise par un renforcement de leurs capacités, ou des structures qui en émanent (comme les structures techniques vouées à la qualité qui ont été récemment établies par l'UEMOA), et ce afin de créer et de mettre en œuvre des programmes clefs de leur politique industrielle. Tout particulièrement, la restructuration et la mise à niveau des entreprises ainsi que le développement de l'infrastructure d'appui en matière de qualité sont les piliers des politiques de relance de la production industrielle, de la promotion de l'investissement et de l'amélioration de la compétitivité.

Au delà de l'appui apporté aux Commissions, nous intervenons davantage sur le terrain où nous favorisons l'émergence d'une capacité productive compétitive. En d'autres termes, nous soutenons des entreprises, en renforçant leurs compétences, leurs capacités managériales, promouvant l'acquisition ou l'adaptation de nouvelles technologies, développant leur habilité à former des partenariats stratégiques, ou mettant en place de systèmes de management de la qualité, leur permettant ainsi de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

De manière complémentaire, nous soutenons les services d'appuis qui offrent aux entreprises les compétences et qualifications nécessaires à leur essor. A titre d'exemples: nous renforçons des centres techniques d'appui sectoriel aux entreprises; nous assistons

capacities. We work with enterprises, and strengthen their competencies, their managerial capabilities, promote the acquisition or adaptation of new technologies, develop their ability to form strategic alliances, and put in place quality management systems, thus allowing them to adapt to the constraints of regional integration and international competition.

In addition, we facilitate the support services that offer needed competencies and qualifications to enterprises by strengthening the sectoral technical support centres; we help laboratories and testing facilities to put in place quality management systems and, for the more advanced institutions, we can accompany them towards certification and accreditation so that they obtain the international recognition of their competencies.

This pragmatic approach is centered around a certain number of priority sectors that were jointly defined with all the partners; for example, we provide our assistance in traditional sectors such as coffee, cocoa, mangoes, fishery pro-

ducts, etc., as well as in more innovative sectors such as Niger's Kilichi and in related sectors such as packaging.

At the same time, it is very important to advocate the topics related to trade capacity building, for example by promoting quality, to a wider audience including academia, consumer associations, etc. This awareness is gradually building, Africa recognizes the need for quality programmes, restructuring activities and upgrading actions.

afriQualité : Your work on the ground shows that quality is essential to offset the obstacles to development in Africa. Which technical assistance methodology did you develop to concretely answer more and more specific quality requirements of international markets, especially to help the poorest countries confirm with WTO's TBT and SPS agreements ?

Indeed, both TBT and SPS agreements seek to "flatten" the rules of international trade thereby clearly defi-

des laboratoires ou des structures d'inspection pour mettre en place des systèmes de gestion de la qualité et, pour les institutions les plus avancées, nous les accompagnons jusqu'à la certification ou l'accréditation afin qu'elles obtiennent la reconnaissance internationale de leurs compétences.

Cette approche pragmatique se centre autour d'un certain nombre de filières prioritaires qui ont été définies avec l'ensemble des partenaires; par exemple, nous intervenons sur des filières traditionnelles comme le café, le cacao, les mangues, les produits de la pêche, etc., tout comme sur d'autres avenues plus novatrices comme le Kilichi du Niger ou encore sur des secteurs connexes comme l'emballage.

En même temps, il est très important d'entreprendre des actions de sensibilisation et de vulgarisation sur les thèmes liés au renforcement des capacités commerciales, comme par exemple la promotion de la qualité, à destination d'un public plus large, allant du monde académique aux associations de consommateurs. La prise de conscience grandit progressivement; l'Afrique reconnaît de plus en plus qu'elle a besoin des programmes de qualité, de restructuration et de mise à niveau.

afriQualité : Votre action sur le terrain nous le démontre, la qualité est un facteur essentiel pour lever les obstacles au développement en Afrique.

Quelle méthodologie d'assistance technique avez-vous mis en place pour répondre concrètement aux exigences de plus en plus pointues en matière de qualité sur le marché international, et notamment pour aider les pays les plus pauvres à se conformer aux accords OTC et SPS de l'Organisation Mondiale du Commerce ?

Effectivement, les accords OTC (pour Obstacles Techniques au Commerce) et SPS (pour mesures Sanitaires et Phyto-Sanitaires) visent à aplanir les règles du commerce international en définissant de manière claire les seules exceptions pouvant faire obstacle aux échanges internationaux. Ces exceptions répondent toutes à des exigences de protection des hommes, des animaux, des plantes et, d'une manière générale, de l'environnement.

Or, si ces accords ont permis d'institutionnaliser des mécanismes d'arbitrage et d'apporter plus de transparence, ils ont également édicté de nouvelles normes de compétition face auxquelles les pays en développement, et tout particulièrement les pays les moins avancés, se trouvent de plus en plus démunis. C'est là que l'ONUDI intervient.

Nous avons développé une méthodologie d'assistance technique qui attaque le problème de manière complète, tant au niveau du tissu productif qu'au niveau de la capacité à répondre aux exigences normatives et réglementaires sur leur marché de destination, et au niveau de la facilitation des exportations. ☞

ning the only exceptions to international exchanges. These exceptions all correspond to requirements for the protection of man, animals, plants and, more generally, the environment.

And, while these agreements have allowed for an institutionalization of the arbitration mechanisms and thus contributed to more transparency, they also promoted new competitive norms that are more and more difficult to abide by, especially for Least Developed Countries. This is where UNIDO intervenes.

We developed a technical assistance methodology that approaches the problem in a holistic manner; at the level of the productive sector and at the level of the required capacity to comply to normative and regulatory market requirements, and also to facilitate exports.

More specifically, UNIDO fosters the inception and development of public infrastructure in terms of quality (normalization, metrology and accreditation) and provides support to inspection and certification bodies, testing and analysis laboratories, and consumers' associa-

tions on problems related to food safety.

In this context, UNIDO can claim a number of partnerships with international reference institutions such as ISO and GFSI, just to name a few. These partnerships reinforce the technical assistance of UNIDO, for the benefit of the countries concerned.

afriQualité : The quality programme is being expanded to include CEDEAO, which are the expected perspectives of this extension for the economic development of the region ?

The global objective of the quality programme is to contribute to a gradual integration of West Africa to the world's economy, and reinforce the economic integration of the country as well as foster trade.

To this end, the programme seeks to reinforce the competitiveness of enterprises and to ensure the conformity with international trade rules and technical regulations, in particular the WTO agreements on TBT and SPS. These

objectives are reached through the establishment and/or strengthening of national and regional infrastructure in support of quality, as well as through the provision of normalization services, conformity evaluation and accreditation in line with international standards. It is because of the success of the first quality programme of the UEMOA that was undertaken between 2001 and 2005 that all stakeholders have decided to expand these activities to the entire CEDEAO.

The CEDEAO today consists of 15 countries. If you add Mauritania, it's the whole of West Africa that is covered by this programme. Of course, there are new challenges all the time. But an harmonized quality infrastructure with both UEMOA and CEDEAO sub-groups will enable the application of a coherent quality policy in West Africa, thereby reducing the obstacles to trade, especially on the intra-regional markets, thus contributing to attain the economic integration and development objectives.

In this context, I am very pleased that the Ministerial Council adopted a joint CEDEAO industrial strategy, where

De manière plus spécifique, l'ONUDI soutient la création et le développement de l'infrastructure publique en matière de qualité (services de normalisation, métrologie, accréditation) et intervient auprès d'organismes d'inspection et de certification, de laboratoires d'analyses et d'essais, d'entreprises, voire d'associations de consommateurs sur des problématiques liées par exemple à la sécurité des denrées alimentaires.

Dans ce contexte, et l'ONUDI peut se prévaloir d'un certain nombre de partenariats avec des institutions internationales de référence tel que l'ISO, l'OIML, le BIPM ou l'ILAC, pour n'en citer que quelques unes. Ces partenariats renforcent l'assistance technique de l'ONUDI, pour le bénéfice des pays concernés.

afriQualité : Le Programme Qualité est étendu à la CEDEAO, quelles sont les perspectives attendues de cette extension pour le développement économique de la région ?

L'objectif global du Programme Qualité est de contribuer à une intégration graduelle de la région ouest-africaine à l'économie mondiale, en renforçant l'intégration économique des pays de la région et le commerce.

Pour cela, le Programme cherche à renforcer la compétitivité des entreprises et à assurer la conformité aux règles internationales du commerce et aux règlements techniques, en particulier les accords de l'OMC sur les OTC et les SPS. Ces objectifs sont atteints à travers l'établissement et/ou le renforcement d'infrastructures

nationales et régionales d'appui en matière de qualité, et la fourniture de services de normalisation, d'évaluation de la conformité et d'accréditation conformes aux standards internationaux. C'est effectivement le succès du premier Programme Qualité de l'UEMOA mis en œuvre de 2001 à 2005 qui a inspiré toutes les parties prenantes à étendre ces activités à l'ensemble de la CEDEAO.

La CEDEAO englobe aujourd'hui 15 pays. Si l'on y ajoute la Mauritanie, c'est l'entière géographie de l'Afrique de l'Ouest qui est couverte par ce Programme. Bien sur, de nouveaux défis se profilent constamment. Mais une infrastructure qualité harmonisée au sein des deux sous-ensembles, UEMOA et CEDEAO, permettra à la région d'Afrique de l'Ouest d'appliquer une politique qualité cohérente et de réduire les obstacles aux échanges commerciaux, notamment sur les marchés intra-régionaux, contribuant de la sorte à atteindre les objectifs d'intégration et de développement.

À ce sujet, je me réjouis que le Conseil des Ministres de la CEDEAO ait tout récemment adopté la politique industrielle commune, dont la compétitivité industrielle et l'infrastructure qualité constituent des axes fondamentaux.

afriQualité : Selon votre lecture de la situation économique mondiale et conscient du retard considérable accusé par le continent en matière de commerce, pensez-vous sincèrement que l'Afrique soit véritablement sur la voie pour enfin émerger et faire face aux défis de la concurrence dans les échanges internationaux ?

industrial competitiveness and quality infrastructure are two main pillars.

afriQualité : According to your reading of the worldwide economic situation and taking into account the considerable trade gap of the continent, do you really think that Africa is on the right path to emerge and to face the challenges and competition in international exchanges ?

The recent economic and financial crisis – as well as related phenomena, such as the collapse of world markets, the rise of unemployment, the increase in price of food production and a certain return of protectionism – have hit the poorest of the poor the hardest. These challenges, which cannot be overcome by a country in isolation, require more and more multi-lateral cooperation.

Essentially, the capacity to integrate

international value chains is more and more dependent on a growing specialization and the capacity to provide competitive products, in terms of price, quality, deadlines and quantity.

Certain countries benefited from the opportunities offered through the liberalization of exchanges and of world markets. However, sub-Saharan Africa is very far behind in its participation to international trade. LDCs (out of which a great majority is in Africa) are the most affected. The real challenge is to find remedies to the situation, with all the difficulties that it implies.

I am very aware of Africa's problems; at the same time, I am optimistic because our activities in West Africa have already contributed to enabling important opportunities for all involved. The adaptation by CEDEAO of the joint industrial policy, which I mentioned earlier, is one such example.

afriQualité : If you had a message for our readers who do not know much about UNIDO, what would it be ?

The message that carried me at the forefront of UNIDO is the same that we cherish on a daily basis: together, we can make a difference!

We live in a world full of uncertainties, where many elements threaten the sustainable development: the food, fuel and financial crisis, the weight of demographics, the illicit economy, climate change, green growth, and globalization and the inequalities around it.

UNIDO and its public and private partners seek to reduce poverty through sustainable industrial development. We want every country to have the opportunity to develop a flourishing productive sector, to increase its participation in international trade and preserve the environment while advocating a rational and responsible use of energy.

Les récentes crises économique et financière, ainsi que leurs corollaires que sont l'effondrement des marchés mondiaux et des prix des produits de base, la montée du chômage, la hausse des produits alimentaires et le renforcement du protectionnisme, ont touché de plein fouet les pays les plus pauvres. Ces défis, insurmontables pour tout pays pris isolément, rendent d'autant plus nécessaire la coopération multilatérale.

Essentiellement, la capacité d'intégrer les chaînes de valeur internationales repose de nos jours sur une spécialisation de plus en plus pointue et une capacité à fournir des produits compétitifs en termes de prix, de qualité, de délai et de quantité.

Si certains pays ont su profiter des possibilités offertes par la libéralisation des échanges et des marchés mondiaux, force est de constater que l'Afrique sub-saharienne arrive très loin derrière les autres continents en termes de sa participation au commerce mondial. Les pays les moins avancés (dont une grande majorité se trouve en Afrique) sont malheureusement les plus touchés. Le vrai défi est de palier à cette situation, avec toutes les difficultés que cela implique.

Je suis très conscient des problèmes de l'Afrique; en même temps, je suis optimiste: nos interventions en Afrique de l'Ouest ont déjà porté des résultats remarquables qui, à terme, offriront d'importantes opportunités pour tous. L'adoption de la politique industrielle commune de la CEDEAO dont je vous ai parlé précédemment offre des perspectives importantes en ce sens.

afriQualité : Si vous aviez un message à adresser à nos lecteurs dont beaucoup ne connaissent que très peu l'ONUDI, quel serait-il ?

Le message qui m'a porté à la tête de l'organisation est celui que l'ONUDI vit désormais au quotidien: ensemble, nous faisons la différence!

Nous vivons dans un monde plein d'incertitudes, où de nombreux éléments menacent le développement durable: les crises alimentaire, énergétique et financières; le poids de la démographie; l'économie illicite; le changement climatique; la nécessité d'une croissance «verte»; et la globalisation et les inégalités qui l'accompagnent.

L'ONUDI, avec ses partenaires dans les secteurs public et privé, vise à réduire la pauvreté à travers le développement industriel durable. Nous voulons que chaque pays ait la possibilité de développer un secteur productif fleurissant, d'accroître sa participation dans le commerce international et de préserver l'environnement tout en prônant une utilisation rationnelle et responsable de l'énergie.

L'ONUDI est un partenaire de choix, auquel ses États membres renouvellent régulièrement leur confiance. L'organisation est reconnue pour la qualité de ses interventions, aussi bien dans le domaine du conseil sur les politiques industrielles que dans la mise en œuvre d'activités techniques. L'ONUDI est un véritable «partenaire pour la prospérité». ■

UNIDO is a reliable partner, and its Member States regularly renew their trust in the organization. UNIDO is known for the quality of its work, both in the field of governance and to develop technical cooperation activities. As such, UNIDO is a true "partner for prosperity".



Les acteurs du Programme Qualité

Questions au Commissaire chargé du Département du Développement de l'Entreprise, des Télécommunications et de l'Energie à la Commission de l'UEMOA



afriQualité : Monsieur le Commissaire, vous avez livré dans le N°1 d'**afriQualité** les grandes lignes de la 1^{ère} phase du Programme Qualité et dessiné les contours de la 2^{ème} phase de ce Programme. Où en est la phase 2 de ce Programme ?

Je vous remercie pour l'occasion que vous m'offrez de faire le point sur un important Programme que la Commission de l'UEMOA conduit à travers mon Département. Je veux parler du Programme Qualité.

Après quelques difficultés au démarrage, notamment en raison de l'insuffisance des effectifs des équipes de gestion du projet à la coordination régionale basée à Ouagadougou et au siège de l'ONUDI, le Programme Qualité est désormais dans sa phase opérationnelle. En effet, les actions destinées aux bénéficiaires sont en cours, notamment l'accompagnement des entreprises et des laboratoires à la démarche qualité. Par ailleurs, les préparatifs de la 2^{ème} édition du Prix UEMOA de la Qualité sont en cours. Concernant la certification de produits, les règles de gestion de la Marque régionale UEMOA de conformité sont en cours de finalisation. L'objectif visé est de faire apposer cette Marque régionale sur des produits de la sous-région avant la fin de cette année.

Je voudrais également signaler qu'au 2^{ème} trimestre 2010, dans le cadre du Programme Qualité, la Commission de l'UEMOA a remis à huit laboratoires des Etats

membres de notre Union, des équipements de métrologie, d'une valeur de 230 millions de FCFA.

afriQualité : Quel est l'état de fonctionnement des structures régionales de la qualité ?

Les structures régionales de la qualité sont en cours de mise en place. La Commission prendra bientôt des dispositions en vue de leur conférer, dans le respect des pratiques et normes internationales, l'autonomie que requiert l'exercice de certaines de leurs activités.

En outre, la Commission fera également un important effort pour doter ces structures d'un personnel en effectif approprié, afin de leur permettre de répondre efficacement aux besoins de la sous-région en matière de qualité. En effet, comme vous le savez, dans la plupart des Etats de notre Union, les structures de la qualité sont encore fragiles, voir inexistantes. Dans un tel contexte, il me paraît important de mutualiser les rares ressources et de faire en sorte que le niveau régional donne l'impulsion nécessaire. Ainsi, l'essentiel des problèmes de qualité devrait être abordé au niveau communautaire, surtout dans le contexte de la construction du marché régional.

afriQualité : Parallèlement à cette démarche, votre Département est au cœur d'un autre programme axé

sur la restructuration et la mise à niveau de l'industrie. Quels en sont les enjeux et les attentes des entrepreneurs ? Quelle est son articulation avec le Programme Qualité ?

En réalité la mise à niveau concerne tous les aspects de l'entreprise, en particulier la Qualité, tant du point de vue du management que des produits fabriqués. La Commission de l'UEMOA a choisi pour des questions d'efficacité de mettre en œuvre deux programmes complémentaires : le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) et le Programme Qualité. Ces deux programmes sont, par ailleurs, mis en œuvre par la même Agence d'exécution, l'ONUDI, ce qui renforce les synergies dans la mise en œuvre des interventions.

Le Programme Qualité a été le premier à être mis en œuvre et est à sa deuxième phase avec des résultats tangibles, notamment le renforcement des capacités de certains laboratoires de la sous-région. Le PRMN, après avoir mis en place les outils et renforcé les capacités des acteurs, opère depuis août 2009 au cœur des entreprises agroindustrielles.

Ainsi, la mise à niveau en matière de qualité des entreprises retenues par le PRMN, suite à un diagnostic, est prise en charge par le Programme Qualité. Les laboratoires renforcés par le Programme Qualité, appuieront les entreprises dans leur démarche de certification.

afriQualité : C'est peut-être l'heure d'un premier bilan du Programme Qualité. Quelle est le point de l'accompagnement des entreprises à la certification ?

A ce jour, 70 entreprises sont accompagnées à la certification. Il est important de noter que cet appui aux entreprises se fait avec le concours de consultants nationaux et régionaux, lorsque les compétences existent localement.

L'accompagnement des entreprises connaît un retard qui devra être comblé rapidement car nos entreprises ont grandement besoin de la démarche qualité, pour être capables d'offrir constamment des produits et services répondant aux attentes du marché. En plus, certaines entreprises, notamment celles qui commercent à l'international, ont besoin de la certification de leur système qualité ou de leurs produits.

afriQualité : Quel est le point de l'accompagnement des laboratoires à l'accréditation ?

71 laboratoires de l'UEMOA bénéficient de l'assistance du Programme Qualité. Parmi ces laboratoires 30 sont accompagnés à l'accréditation. Cet appui aux laboratoires se mène bien. J'encourage les consultants et les laboratoires accompagnés à poursuivre leurs efforts, car

les Etats membres de l'UEMOA doivent disposer de laboratoires accrédités, qui délivrent des rapports d'analyse ou d'essai fiables et reconnus à l'international.

L'accréditation permettra aux laboratoires de la sous-région de communiquer des résultats plus fiables. Elle contribuera également à la protection de nos braves populations, car permettant de vérifier efficacement la qualité sanitaire des produits destinés au marché.

Je voudrais saisir l'occasion que vous m'offrez pour inviter les laboratoires de biologie médicale, qu'ils soient publics ou privés, à la démarche qualité et à l'accréditation. L'amélioration de la qualité des prestations de ces laboratoires est indispensable pour la qualité des diagnostics médicaux et la protection de nos populations.

afriQualité : Peut-on, dès lors, estimer que l'horizon s'éclaircit jour après jour pour les entreprises de la sous-région et que les entraves au développement du secteur privé disparaissent peu à peu ?

Les efforts de la Commission de l'UEMOA et de ses partenaires pour le développement du secteur privé portent effectivement leurs fruits. Cependant, ces efforts doivent se poursuivre aussi bien au niveau national que régional car en la matière, des résultats tangibles ne peuvent s'obtenir qu'à long terme. Il va falloir surtout aborder la question de la qualité par une approche systémique pour espérer des résultats durables à fort impact.



Crédit photo : PQ2

Je voudrais signaler aussi que l'appui direct aux entreprises ne suffit pas à l'élimination des entraves au développement du secteur privé. En effet, la disponibilité permanente d'une énergie de qualité et bon marché, la libre circulation des personnes et des biens, l'accès à des services d'appui et l'existence d'un marché régional organisé, ouvert et transparent sont autant de facteurs qui conditionnent la compétitivité de nos entreprises. C'est pourquoi la Commission développe plusieurs initiatives visant l'amélioration du climat des affaires dans notre espace communautaire.

afriQualité : Les résultats obtenus par la 1ère phase du Programme Qualité sont remarquables et marquent un savoir-faire transférable. Quelles sont les liens de ce Programme avec les Obstacles Techniques au Commerce et les mesures Sanitaires et Phytosanitaires ?

La première et la deuxième phase du Programme Qualité visent globalement l'amélioration de la participation des pays Ouest Africains au commerce international. Cela passe notamment par le renforcement de nos capacités productives, le développement des infrastructures qualité, l'élimination des Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et le respect des mesures Sanitaires et Phytosanitaires (SPS) édictées sur les différents marchés.

A cette fin, le Programme Qualité mène des activités d'harmonisation des normes au niveau régional, d'accompagnement des entreprises et des laboratoires à la démarche qualité, de formation des ressources humaines à la qualité. Elle conduit également des actions d'information et de sensibilisation des opérateurs économiques aux Accords de l'Organisation Mondiale du Commerce sur les OTC et les SPS.

afriQualité : La qualité entre-elle dans les habitudes des acteurs de développement malgré son coût parfois élevé ?

La qualité est encore une notion relativement nouvelle dans la plupart de nos pays. De vigoureuses actions d'information, de sensibilisation et de formation sont en cours pour amener les acteurs socio-économiques à adopter la démarche qualité qui implique des changements dans les habitudes de production, de consommation et de vie.

L'insuffisance de prise conscience, dans la plupart des entreprises, de l'importance de la démarche qualité pour leur développement et leur pérennité me paraît être la première difficulté à surmonter. Les Prix nationaux de la

Qualité et le Prix UEMOA de la Qualité participent à la sensibilisation à la qualité.

Le coût de la démarche qualité, qui comporte principalement les frais de mise à niveau de l'outil de production et de l'environnement de production et les frais d'expertise, est la deuxième difficulté. Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie (PRMN), qui contribue au financement des investissements matériels et immatériels des entreprises, est une réponse partielle à la mise à niveau de l'outil et de l'environnement de production.

En ce qui concerne les frais d'expertise, un projet régional de formation en métrologie et management de la qualité est en cours de conception. Il vise principalement à garantir, à terme, une disponibilité suffisante de spécialistes qualité dans chaque pays, ce qui devrait contribuer à réduire significativement les frais d'expertise, grâce aux gains substantiels sur les charges qu'entraîne le recours aux consultants étrangers.

Il faut cependant reconnaître que la demande en qualité, qui reste encore faible dans notre espace communautaire, justifie, en partie, l'insuffisance d'intérêt de certaines entreprises à l'adoption de la démarche qualité. Pour inverser cette tendance, la Commission envisage des actions de renforcement des capacités des associations de consommateurs, au cours des prochaines années.

afriQualité : A quand une Marque régionale de qualité ?

Nous travaillons sur la mise en route d'une Marque régionale UEMOA de conformité. Nous avons également initié les formalités de sa protection auprès de l'Organisation Africaine de la Propriété Industrielle (OAPI). Les règles de gestion de cette Marque sont en cours de finalisation. La Marque UEMOA permettra bientôt aux consommateurs de reconnaître aisément les produits conformes aux exigences communautaires.

afriQualité : Quels sont les liens avec les autres Départements de la Commission de l'UEMOA en vue de développer la culture de la qualité comme facteur indissociable du développement ?

Mon Département est chargé de la gestion globale de la qualité conformément à la Politique Industrielle Commune. Cependant, la qualité étant transversale, chaque Département, au regard de ses missions, gère des aspects sectoriels. Mais rassurez-vous, la Commission veille à la synergie des actions menées par ses Départements au profit des acteurs socio-économiques des États membres. ■





Dossier



Régional



Quand l'UEMOA lance le défi de la qualité aux acteurs économiques...



Michel Padonou

Rédacteur en chef

Que dire lorsque l'UEMOA lance les programmes qualité 1 et 2, sinon applaudir une initiative décisive pour dynamiser le développement économique de la région singulièrement, et du continent par capillarité avec les autres régions ?

En effet, en lançant les programmes qualité, cette grande institution sous régionale lance un grand défi aux acteurs économiques, notamment aux entreprises de productions et de services.

Une logistique opérationnelle

Le maillage opérationnel de structures locales qualité dans les pays de la sous région, les formations d'auditeurs qualité, le recrutement de cabinets d'accompagnement à la qualité certifiée, la qualification de laboratoires de contrôle et de métrologie, la mise à disposition de moyens de soutien aux entreprises acceptant le défi de la qualité, la création du prix UEMOA de la qualité, la mise à disposition de services techniques dédiés et d'un commissaire dédié, sont autant de preuves que la logistique opérationnelle pour engager la bataille de la qualité contre les freins au développement est prête et que la lutte peut commencer.

Nombres d'entreprises audacieuses sont déjà en rang de combat pour relever le défi : Burkina, au Mali, du Bénin, au Sénégal, au Togo, en Côte d'Ivoire voire en Mauritanie, prenant au mot l'UEMOA et décidées à changer la donne pour rompre la fatalité de la médiocrité qui colle à la peau du Continent.

Un partenariat fiable et de haut niveau

Ce challenge n'a rien d'un éléphant blanc, comme on aime à le dire

pour les projets éphémères dont l'Afrique a malheureusement fait sa réputation. En effet l'appui technique de l'ONUDI qui centralise la gestion technique et financière des programmes, l'appui financier vigilant de l'Union Européenne, bailleur tout aussi vigilant, et des procédures traçables et évaluables à souhait donnent au défi de l'UEMOA une assise et une crédibilité incontestables. Car l'Afrique ne peut plus construire des ponts sans rivières à traverser, ni s'équiper de scanner sans compétences ni locaux hospitaliers appropriés pour les accueillir et les faire fonctionner. L'Afrique a trop fait la risée des généreux bailleurs pour poursuivre dans l'approximation, l'improvisation, l'amateurisme.

L'UEMOA, une locomotive disponible

Alors, en lançant le défi de la qualité aux acteurs économiques, l'UEMOA s'inscrit résolument dans sa mission centrale à savoir créer les conditions du développement de la sous région. Assurément cet organisme-là est aujourd'hui une vraie locomotive prête à tirer l'ensemble des wagons d'entreprises de la sous région pour gagner le défi du développement par la qualité. Certes le chemin sera exigeant, mais nul ne

mourra en route s'il s'arme de volonté de réussir et de se développer, car il faudra chaque jour polir sa pierre, recommencer et recommencer encore à la manière de St Exupéry « un pas, toujours un pas, encore un pas vers l'excellence » ; ou comme Sisyphe roulant la pierre de l'espérance vers les sommets. Les managers savent bien que le leadership n'est pas un cadeau, mais une exigence de tous les instants fondée sur l'exemple et la preuve. En quelques années de labeur, l'UEMOA s'est donné les moyens d'un leader en pilotant le programme 1 dont les résultats ont autorisé le programme 2, véritable généralisation et amplification du programme 1. C'est donc en connaissance de cause que l'Institution sous régionale lance le grand défi de la qualité à tous les acteurs du développement de la sous région.

Un vaste chantier à investir

L'intitulé même des programmes donne une idée de l'ampleur de la tâche : **Programme Qualité de restructuration et de mise à niveau**. En effet, la globalisation et la mondialisation exposent voire fragilisent la plus grande partie des entreprises africaines dont le mode de management est loin des exigences normatives mondiales. Le client est de

partout et le produit est de partout ; en d'autres termes les produits africains sont exposés à la concurrence des produits du monde entier. Mourir ou lutter, tel est désormais le choix binaire pour tout acteur économique. L'UEMOA a pris le pari de tarir les lamentations défaitistes en engagements audacieux pour lutter. Dès lors transformer les faiblesses du moment en force pour demain devient un enjeu aussi nécessaire qu'excitant. Quel hasard que le choix binaire (vie ou mort) trouve sa réponse tout aussi binaire dans les caractéristiques de la qualité ainsi résumé : la qualité EST ou n'EST PAS !

Un peu cyniquement, l'on pourrait dire « tant mieux » à ce retard de la qualité qui caractérise la grande partie des entreprises africaines par rapport aux standards internationaux en les considérant comme des terres en friche, faire comme si tout était à reconstruire (la politique de la table rase) et jouer les démolisseurs. Ce serait nier la qualité intrinsèque de chacun des acteurs pris isolément, et occulter le fait que ces hommes et ces femmes n'ont jamais donné la pleine mesure de leurs talents qu'à cause d'une organisation non structurée et non orientée qualité. Ce serait de surcroît injurier les talents et le génie des peuples africains reconnus pour leur courage et leur générosité au travail dans un environnement hostile ou inapproprié. En revanche il ne s'agirait pas de jouer l'autruche en pensant que tout va bien dans le meilleur des mondes africains -l'on sait comment finit l'autruche qui nie le danger imminent-. Car le danger est réel de continuer à entretenir l'illusion fataliste que l'Afrique serait condamnée par je ne sais quelle malédiction et donc devrait se résigner à manquer le train du développement en prenant le risque de faire sombrer le Continent dans une misère plus grande encore ! Et le risque du fatalisme et de la résignation est bien celui qui menace l'Afrique si l'UEMOA ne décidait pas de conjurer le sort en engageant les entreprises à l'audace de la qualité. Par contre l'on peut raisonnablement considérer que la mondialisation offre une chance

aux entreprises africaines de changer radicalement leurs comportements et modes de production et d'engranger rapidement les fruits de ces changements engagés sous le sceau de la qualité. Ainsi la restructuration impose de revisiter les structures existantes de production et de les re-paramétrer ou de les re-profilier vers des objectifs de qualité, d'efficacité et d'efficience. Changer les structures pour changer les comportements de production ; quel défi plus stimulant pour une entreprise ! Décloisonner les processus pour decloisonner les mentalités devient un défi incontournable et excitant. Bref, la qualité pour conduire les entreprises africaines à une révolution de leurs pratiques, pour les tourner vers les réalités de la demande mondiale toujours plus exigeantes et opposables à tous. C'est vers cet acte de citoyenneté économique à l'échelle du monde que l'UEMOA convie les acteurs économiques pour qu'ils deviennent les vecteurs d'une culture à construire de responsabilité et non d'assistanat, des acteurs dignes et fiers parce qu'acteurs du destin de leurs pays et de l'Afrique, producteurs et porteurs de la culture qualité pour donner confiance au client et au consommateur du MONDE.

Qualité et développement, un binôme indissociable

Car qualité et développement sont intimement et indissolublement liés. Aussi, face au constat désormais partagé qu'il faut changer d'orientation dans le gouvernement des entreprises, le défi de l'UEMOA de mutualiser les moyens, les énergies et les dynamiques pour créer une émulation féconde et prometteuse d'avenir et de créativité généreuse arrive-t-il à point nommé pour faciliter partout dans la sous région, l'émergence d'une culture de la qualité en vue de lever les obstacles au développement et conforter la compétitivité des produits

et services. Certes il y a des maux contre lesquels la lutte devra être résolue. Ces maux se nomment **longueur à la détente** par la gestion élastique du temps et des engagements ; **frilosité** en se recroquevillant sur le passé obsolète et désuet qui conduit à refuser toute prise de risque, **suffisance** qui empêche les évaluations et les remises en cause. Le bénéfice ultime du défi proposé par l'UEMOA aux acteurs économiques est de positionner avantageusement les secteurs productifs dans la compétition économique mondiale et de créer ainsi les conditions du développement pérenne et durable de la sous région. Dès lors, vaincre la pauvreté cesserait d'être un slogan vide de réalité, car le but ultime du défi de l'UEMOA est de créer les conditions structurelles et durables en développant un secteur productif performant, exportateur et pourvoyeur d'emplois et de richesse pour doper la relance de la production industrielle et asseoir la qualité des productions de la sous région.

Quel manager oserait refuser un tel défi ? Ce défi est possible et l'UEMOA le rend encore plus accessible.



Monsieur Bernard BAU est Responsable de la gestion du Programme Qualité 2 au siège de l'ONUUDI à Vienne. Il nous livre sa vision du Programme Qualité



La qualité, un facteur indispensable de développement, voire de survie des entreprises

afriQualité : Monsieur BAU, l'ONUUDI est l'acteur principal du Programme Qualité de l'UEMOA. Pouvez-vous nous en donner les conditions de mise en œuvre ?

Petite précision de langage : l'ONUUDI n'est pas « l'acteur principal » du programme mais plutôt son animateur ou son « metteur en scène » pour rester dans le registre. Au nombre des acteurs principaux figurent les structures régionales et nationales de la qualité, les entreprises et les laboratoires, qui sont les véritables interprètes de ce Programme. La Commission de l'UEMOA, qui en est le propriétaire, nous a fait l'honneur de requérir les services de l'ONUUDI pour l'aider à mettre en scène cet important programme. Notre rôle est justement d'accompagner la Commission et l'ensemble des acteurs à mettre en œuvre de façon harmonisée et durable les activités liées à la qualité et à l'évaluation de la conformité dans la région.

Le Programme Qualité de l'UEMOA, encore dénommé « programme Qualité phase 2 » (ou PQ2) est la première des deux composantes du Programme Qualité de l'Afrique de l'Ouest, intitulé « Appui à la compétitivité et à l'harmonisation des mesures OTC et SPS », qui couvre l'ensemble des 15 Etats de la CEDEAO plus la Mauritanie. Il vise à

contribuer à l'intégration graduelle de la région ouest-africaine à l'économie mondiale en renforçant l'intégration économique régionale et le commerce. Il a pour objectifs spécifiques de renforcer la compétitivité des entreprises et d'harmoniser les mesures OTC et SPS des Etats d'Afrique de l'Ouest, à travers la promotion des normes internationales et régionales, la mise en place de systèmes de métrologie performants, le développement de capacités d'analyses et d'essais fiables, le perfectionnement des services d'inspection et de certification, la création d'une entité régionale compétente en matière d'accréditation, pierre angulaire de tout système d'évaluation de la conformité et la mise en place de systèmes de management de la qualité ou de la sécurité des denrées alimentaires au sein des entreprises, tout en concourant à une meilleure information et protection des consommateurs.

Ce Programme, qui a officiellement démarré en septembre 2007, est financé par l'Union européenne à hauteur de 14,5 millions d'euros (6,5 millions pour la composante UEMOA ; 8 millions pour la composante CEDEAO non-UEMOA + Mauritanie). D'une durée initiale de trois ans, il vient d'être prorogé jusqu'à fin décembre 2011. Il est érigé sur les fondations que constitue le Programme Qualité UEMOA

phase 1, déjà financé par l'Union européenne (14 millions d'euros) et mis en œuvre avec l'assistance technique de l'ONUUDI de 2001 à 2005.

afriQualité : L'on sait que l'Union Européenne est le pourvoyeur financier du Programme Qualité de l'UEMOA. Qu'apporte l'ONUUDI à cette coopération ?

L'ONUUDI est l'institution spécialisée des Nations Unies chargée de promouvoir le développement industriel pour la réduction de la pauvreté et le développement durable à l'échelle internationale. L'Organisation travaille avec les pays en développement et les économies en transition auprès desquels elle promeut l'industrialisation en tant que source de croissance économique.

En matière de mise à niveau et de renforcement des capacités commerciales, l'ONUUDI applique les méthodologies qu'elle a développées au fil de son expérience (plus de quarante ans) dans les pays en développement. Ces méthodologies ont particulièrement été rôdées et éprouvées en Afrique subsaharienne où l'ONUUDI exerce une forte présence.

Fort de son approche et de ses méthodologies reconnues par la communauté internationale,

l'ONUDI a tissé au fil du temps un réseau de partenariats qui témoigne de la confiance que lui accordent les institutions internationales de référence tel l'Organisation Internationale de normalisation (ISO), la Coopération Internationale d'Accréditation de Laboratoires (ILAC), l'Organisation Internationale de Métrologie Légale (OIML), Le Bureau International des Poids et Mesures (BIPM), l'Initiative Mondiale de la Sécurité Alimentaire (GFSI) ou encore la Communauté européenne à travers la Direction Générale de la santé et des consommateurs (DG SANCO). Son appartenance au système des Nations Unies lui confère en outre l'avantage indéniable de pouvoir proposer des solutions globales, en mobilisant l'expertise la plus pointue où qu'elle se trouve sur la planète, avec une garantie d'indépendance et d'impartialité totale.

Si la Commission de l'UEMOA et l'Union européenne ont choisi l'ONUDI pour animer ces deux ambitieux programmes, c'est donc précisément en raison de ses compétences, de son expérience et de sa connaissance de la région.

afriQualité : Le développement industriel est le cœur de cible de l'ONUDI, est-ce pour cela que l'organisation s'implique dans le Programme Qualité auprès de l'UEMOA ?

Peut-on parler de développement industriel sans parler de qualité ? Les pays africains en général et ceux de l'Afrique de l'Ouest en particulier se caractérisent par la prédominance de petites unités industrielles. Dans un contexte de globalisation des échanges économiques et commerciaux dont les règles sont fixées par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les insuffisances du dispositif de normalisation et de maîtrise de la qualité au niveau des entreprises sont, avec la faiblesse des capacités productives, parmi les principales contraintes à une participation réussie des pays en développement au commerce inter-

national. Les entreprises de ces pays sont confrontées à des exigences techniques croissantes, à travers l'emploi de normes et de règlements techniques, basées sur des référentiels contraignants imposés par les pays importateurs. Les produits agroalimentaires, principale source d'exportation des pays de l'UEMOA, sont encore plus exposés, confrontés à des règlements phyto- et zoo-sanitaires rendus plus stricts d'année en année par les pays occidentaux soucieux de protéger au mieux leurs consommateurs.

Evidemment, l'ONUDI est fière de s'impliquer aux côtés de la Commission de l'UEMOA dans la mise en œuvre de ce programme déterminant pour le développement industriel de la région. Nous apprécions la collaboration franche et positive avec le Département de tutelle au sein de cette Commission et en particulier l'engagement politique fort de Monsieur le Commissaire Ajanooun dans l'exécution du Programme.

afriQualité : Vous apportez un appui technique, quels sont les outils techniques mis à la disposition de l'UEMOA pour la réussite du Programme Qualité 2 ?

L'ONUDI apporte son savoir-faire dans la mise en place de l'infrastructure d'appui aux entreprises, ici en matière de qualité et activités connexes (normalisation, évaluation de la conformité, métrologie, accréditation etc.).


L'un des objectifs est de transférer aux instances régionales chargées d'assurer la cohérence des politiques de la qualité des Etats membres avec le contexte international, la capacité de gérer cette infrastructure et de mettre en œuvre les activités techniques destinées à assurer la qualité des produits et services dans l'UEMOA. Cela implique de l'appui conseil et de la formation continue afin de familiariser le personnel des structures impliquées avec les méthodologies à la fois techniques et

managériales.

L'ONUDI a développé au fil du temps des méthodologies pour l'introduction de la qualité dans les entreprises, l'appui au développement des services de normalisation, la mise à niveau des laboratoires d'essais et d'étalonnage, la mise en place d'organismes d'accréditation, pour ne citer que quelques champs d'intervention.

Au-delà de son mandat de pourvoyeur d'assistance technique à proprement parler, l'ONUDI joue également un rôle actif dans la dissémination de la connaissance en matière industrielle. Pour ce qui concerne la qualité en particulier, le service du Renforcement des capacités commerciales de l'ONUDI (TCB) mène des activités de recherche et publie des ouvrages de référence dont des guides techniques et pratiques à l'usage des acteurs économiques (téléchargeables sur notre site internet). L'ONUDI a créé par exemple, en collaboration notamment avec l'Association mondiale des organisations de recherche industrielle et technologique (WAI-TRO), un portail électronique destiné à fournir de l'information sur les normes et l'évaluation de la conformité à l'usage des laboratoires d'essais (www.labnetwork.org). Ces outils sont à la disposition de tous les acteurs désireux d'appliquer la qualité, au niveau institutionnel comme au sein de l'entreprise ou du laboratoire.

afriQualité : Quels résultats tangibles pouvez-vous nous indiquer à l'appui de votre soutien technique ?

Il est important de souligner que l'un des résultats clefs du Programme Qualité phase 1 a été l'adoption par le Conseil des Ministres de l'UEMOA en juillet 2005 d'un règlement portant schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie dans l'UEMOA. Ce schéma vise à contribuer à améliorer les échanges des produits et 

des services tant dans l'espace communautaire qu'au plan international, et à constituer un cadre d'action cohérent visant à approfondir et à consolider le marché commun, tout en assurant une meilleure protection des agents économiques et notamment des consommateurs. Le Règlement s'applique aux activités techniques destinées à assurer la qualité des produits et services, notamment les normes, les règlements techniques, les procédures d'évaluation de la conformité, les procédures d'accréditation et d'autorisation ainsi que la métrologie dans l'Union. Il applique les principes généraux de conformité internationale, notamment les principes directeurs sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) édictés dans le cadre des Accords de l'OMC ; il a créé, en vue d'assurer la cohérence des politiques de la qualité des Etats membres avec le contexte international, les structures que sont :

- un Secrétariat Régional d'Accréditation, dénommé Système Ouest Africain d'Accréditation (SOAC) ;
- un Secrétariat Régional de la Normalisation, de la Certification et de la Promotion de la Qualité (NORMCERQ) ; et
- un Secrétariat Ouest Africain de Métrologie (SOAMET).

Le règlement a également créé un Comité Régional de Coordination de la Qualité (CRECQ) ayant pour missions la coordination des activités des structures techniques régionales de la qualité ainsi que la formulation de recommandations et avis. Ce règlement vient de faire l'objet d'une actualisation en juin dernier afin de tenir compte des dernières évolutions institutionnelles au sein de l'UEMOA.

Au titre de la phase 2, nous pouvons déjà citer un nombre substantiel de résultats intermédiaires atteints à ce jour, concernant les différents groupes de bénéficiaires directs que sont les institutions publiques, le secteur privé et les consommateurs. Nous pouvons notamment citer :

- Institutions publiques : appui à l'opérationnalisation des structures régionales et de leurs relais nationaux, développement des politiques nationales de la qualité, harmonisation des normes et règlements techniques, élaboration de normes régionales, accompagnement de 20 laboratoires (principalement de chimie et de microbiologie) à l'accréditation, mise à niveau des instituts de métrologie.

- Secteur privé : formation de cadres d'entreprises aux systèmes de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, accompagnement de 30 entreprises à la certification ISO 9001 ou HACCP, appui à la formation des inspecteurs et évaluateurs qualité, organisation des Prix nationaux et UEMOA de la Qualité destinés aux entreprises.

- Consommateurs : actions de promotion de la qualité, opérations de communication et de vulgarisation dans les pays (par exemple l'organisation des journées mondiales de la normalisation, de la métrologie ou de l'accréditation), appui à la Commission pour le développement d'une marque UEMOA de la qualité, dont le logo pourra dans un futur proche être apposé sur les produits qui répondront à des normes de qualité précises homologuées par l'UEMOA. Ce sera le cas par exemple pour le fer à béton ou les huiles comestibles enrichies.

afriQualité : Le développement de la qualité en Afrique : vaste sujet ! Pensez-vous que cela soit vraiment possible au regard de l'absence abyssale de procédures qualité dans les entreprises africaines ?

Je suis optimiste. Certes, beaucoup reste à faire dans le domaine mais il y a déjà pas mal de chemin parcouru ! Les résultats que nous évoquons à l'instant parlent d'ailleurs d'eux-mêmes. La qualité est en

marche, la culture qu'elle incarne se répand irréversiblement en Afrique comme dans le reste du monde. La bonne gouvernance et l'éducation progressant à travers le continent, il est indiscutable que la qualité continuera de prendre racine. D'ailleurs, l'émergence de ce magazine *AfriQualité* n'en est-il pas une preuve ?

Il reste que les défis liés à la mondialisation du commerce évoqués plus haut sont une réalité à laquelle doivent faire face les entreprises africaines. Si les programmes qualité et de mise à niveau des entreprises représentent un pas significatif dans la bonne direction, il n'en reste pas moins que la région nécessite des programmes d'une envergure cinq à dix fois supérieure pour pouvoir garantir un impact à moyen et long terme. Les programmes d'appui régionaux doivent en parallèle être déclinés en programmes nationaux substantiels, qui pénétreront plus en profondeur le tissu économique local. Je crois beaucoup à l'intégration régionale, qui génère des effets multiplicateurs et dévoile un potentiel de croissance appréciable, représentant notamment une sérieuse chance pour les pays enclavés. La coopération économique et monétaire, qui implique l'utilisation de normes communes, constitue un moteur dynamique d'intégration ; l'addition des ressources engendre un environnement plus stable et plus prévisible, favorable au développement du secteur privé.

Les décideurs du continent doivent veiller à la cohésion de l'aide au développement et à la coordination de l'action liée au commerce. L'initiative



de l'Aide pour le commerce (Aid for Trade) créée dans le cadre du cycle de négociations commerciales de Doha de l'OMC pour permettre justement aux pays moins développés de tirer parti des possibilités d'accès aux marchés qui résulteront du succès de ces négociations, doit permettre cette plus grande cohésion d'action, inscrite dans la synergie et la durabilité. Nous sommes prêts, en temps que partenaire au développement, à nous impliquer dans toutes les initiatives intégratives qui concourraient à cet objectif.

Une donnée importante du marché africain reste cependant le secteur informel (qui représenterait en taille entre 43% à 77% du PIB dans la zone UEMOA selon les études de l'OCDE sur le sujet). Devant l'ampleur de ce phénomène, une question éthique et morale de taille se pose à nous : comment contribuer à la protection des consommateurs et la sécurité des aliments sur ces marchés qui échappent par définition à tout contrôle ? Cela n'est pas une simple question : l'enjeu n'est pas de soutenir ou pas le commerce dit parallèle mais bien de prévenir des catastrophes de type sanitaire comme les pandémies dont nous avons récemment fait les frais. Il nous appartient, en tant qu'organisation des Nations Unies, d'y réfléchir avec nos partenaires, dont les Commissions de l'UEMOA et de la CEDEAO, afin de trouver des solutions appropriées.

afriQualité : Quelles infrastructures avez-vous mises en place pour assurer un maillage efficace de la sous région et garantir l'efficacité des programmes qualité ?

Notre action vise une harmonisation des pratiques au niveau de l'ensemble de la région CEDEAO et de la Mauritanie. Si ce Programme est structuré en 2 composantes distinctes, c'est parce que la zone UEMOA avait pris une longueur d'avance, à la faveur de la première phase du projet, qui a permis de mettre en place l'infrastructure de base qui n'existe pas encore dans la plu-

part des autres pays de la CEDEAO. Mais il n'y a qu'un seul Programme Qualité, il est important de le souligner.

Des structures de gouvernance ont été mises en place tant au niveau national que régional : un comité national de pilotage est mis en place par pays, avec à son bord des représentants des organismes et institutions bénéficiaires du programme (chambres de commerce et d'industrie, associations professionnelles, Ministères de tutelle (chargés de l'industrie), laboratoires, services d'inspection, organisme national de normalisation, associations de consommateurs, etc.) ; un comité régional de pilotage, au sein duquel le secteur privé et public de chaque pays est représenté, en plus de la Commission de l'UEMOA, de l'ONUDI et de l'UE; enfin, un comité central (conjoint) de pilotage au niveau régional (ensemble de la CEDEAO + Mauritanie) permet d'assurer la synergie entre les deux composantes du programme.

Pour l'opération : une cellule technique régionale de coordination est basée au sein de chacune des deux Commissions, à Abuja et à Ouagadougou ; un coordonnateur technique national est basé au sein d'une structure relais dans chaque pays ; et une équipe de gestion assure le suivi au QG de l'ONUDI sis à Vienne en Autriche.

Tous les organes opérationnels sont ancrés dans des structures institutionnelles et nos coordonnateurs travaillent en étroite collaboration avec leur Ministère de tutelle, car il nous tient à cœur d'assurer à terme la pérennisation des activités du Programme.

Au niveau sous-régional (UEMOA) figure également le renforcement du dispositif créé en 2005 par règlement communautaire (mis à jour en juin 2010): les trois structures dédiées à la coordination des activités liées à la qualité : NORMCERQ, SOAMET et SOAC, travaillant en étroite synergie avec la cellule de coordination.

afriQualité : Quel message pouvez-vous envoyer aux entreprises de la sous région pour les inciter à s'engager dans la démarche qualité ?

Le monde bouge et n'attend pas ! Partout les consommateurs élèvent leur niveau d'exigence par rapport à la qualité. Par ailleurs, la santé, la sécurité et l'environnement ne se marchandent pas.

La qualité est devenue un impératif vital de compétitivité, de pérennité, de développement de l'entreprise et un enjeu stratégique majeur dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée.

La majorité des petites et moyennes entreprises d'Afrique de l'Ouest navigue encore aux frontières de l'informel, avec des systèmes de gestion traditionnels et familiaux qui, s'ils restent parfois justifiables d'un point de vue social ou culturel, n'en demeurent pas moins inertiels en termes de compétitivité et de performances. Les entreprises doivent prendre conscience que la maîtrise des notions de qualité est indispensable à leur développement voire à leur survie.

Le management de la qualité et l'amélioration continue sont des outils formidables de réduction des coûts liés au gaspillage, d'augmentation de la productivité et de motivation du personnel. Ils sont à la portée de tous, petites ou grandes entreprises.

Si le Programme en cours vous intéresse, prenez contact avec votre coordonnateur national et renseignez-vous sur les opportunités de participation à nos ateliers de sensibilisation et nos séances de formation. Discutez également avec lui de votre projet pour améliorer la qualité de vos produits ou services ; vous êtes peut-être éligible pour un appui dans la réalisation de celui-ci ?

Pour davantage d'informations sur le Programme Qualité ou sur l'ONUDI en général, rendez-vous sur le site internet de l'UEMOA (www.uemoa.int/qualite) et sur celui de l'ONUDI (www.unido.org)

Questions à M. Koffi N'GOYET, Directeur de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité



Comment contribuer au développement des capacités commerciales des pays de l'Afrique de l'Ouest?

afriQualité : Monsieur, en votre qualité de responsable du Programme Qualité à la Commission de l'UEMOA, pouvez-vous nous indiquer la genèse et les objectifs de ce Programme ?

Dans le cadre de la construction du marché commun de l'Union, le Traité de l'UEMOA a prévu une harmonisation des normes et des règlements techniques. Ainsi, la Politique Industrielle Commune, adoptée par l'Acte Additionnel n°05/99 du 08 décembre 1999 comporte plusieurs Programmes dont « le développement des structures et programmes de promotion de la qualité ».

C'est dans ce cadre que la Commission a fait exécuter, de 2001 à 2005, par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), la 1^{ère} phase du Programme Qualité, financée par l'Union européenne à hauteur de 14 millions d'euros (environ 9,3 milliards de francs CFA).

Une 2^{ème} phase de ce Programme, en cours d'exécution, concerne les 15 Etats membres de la CEDEAO et la Mauritanie. Ce Programme vise à accroître la participation des pays bénéficiaires au commerce international, notamment par l'accompagnement des entreprises et des laboratoires à la démarche qualité et le renforcement des capacités techniques de la région dans le domaine de la qualité.

afriQualité : Quelle est votre mission dans la mise en œuvre du Programme Qualité ?

Dans la mise en œuvre du Programme Qualité de l'UEMOA, ma mission consiste principalement à m'assurer, pour le compte de la Commission, que la Convention de contribution du Programme est efficacement mise en œuvre. A cet effet, je joue le rôle de facilitateur et de courroie de transmission entre les Autorités de la Commission et l'ONUDI, qui est l'agence d'exécution du Programme.

afriQualité : Comment ce Programme est-il structuré pour sa mise en œuvre ?

Le Programme Qualité comporte deux Composantes :

- la Composante UEMOA pour les Etats membres de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo) ;
- la Composante CEDEAO (non UEMOA) et Mauritanie pour les Etats membres de la CEDEAO hors UEMOA (Cap-Vert, Gambie, Ghana, Guinée, Liberia, Nigeria, Sierra Léone) et la Mauritanie.

Le Programme Qualité est mis en œuvre par l'ONUDI, sous l'égide de la Commission de l'UEMOA et de la Commission de la CEDEAO.

Pour l'exécution du Programme, en plus de l'équipe du siège de l'ONUDI, une Cellule Technique de

Coordination est basée auprès de la Commission de l'UEMOA à Ouagadougou et une autre auprès de la Commission de la CEDEAO à Abuja.

En outre, dans chaque pays bénéficiaire, un Coordonnateur Technique National assure la mise en œuvre technique des activités nationales.

Le Programme est piloté au niveau national, sous-régional et régional. Au niveau de chaque pays, le pilotage des activités est assuré par un Comité National de Pilotage mis en place par le Ministre assurant la tutelle du Programme. En vue d'une bonne implication du secteur privé dans la gestion du Programme, le Président et le vice-Président du Comité National de Pilotage sont désignés de sorte que l'un représente le secteur public et l'autre le secteur privé.

Pour chaque Composante, un Comité Régional de Pilotage suit la mise en œuvre du Programme et formule des recommandations en vue de sa bonne exécution. Le Comité Régional de Pilotage de la Composante UEMOA regroupe les Etats bénéficiaires représentés par les Présidents et Vice-présidents des CNP, la Commission de l'UEMOA, la Délégation de l'Union européenne au Burkina Faso et l'ONUDI.

Au niveau régional, la synergie entre les deux Composantes du Programme est assurée par un Comité Central de Pilotage, regroupant la Commission de l'UEMOA, la Commission de la CEDEAO, l'ONUDI et des Délégations de l'Union européenne au Burkina Faso et au Nigeria.

afriQualité : Quelle est la cartographie des structures chargées de la qualité à la Commission de l'UEMOA ?

L'infrastructure de la qualité gérée par la Commission de l'UEMOA comporte les trois éléments essentiels ci-après :

- une direction chargée de la qualité et de la protection des consommateurs ;
- trois structures techniques chargées de la normalisation, de la certification, de la promotion de la qualité, de la métrologie et de l'accréditation ;
- des Comités régionaux gérant des aspects sectoriels de la qualité, dans divers domaines tels que la sécurité sanitaire des aliments, les médicaments et vaccins à usage humain, les médicaments et vaccins à usage vétérinaire.

Ces acteurs conjuguent harmonieusement leurs efforts pour contribuer au développement économique des Etats membres de l'UEMOA et au bien-être de leurs populations.

afriQualité : Quelles sont les stratégies de la Commission pour

le soutien aux Etats membres en matière de qualité ?

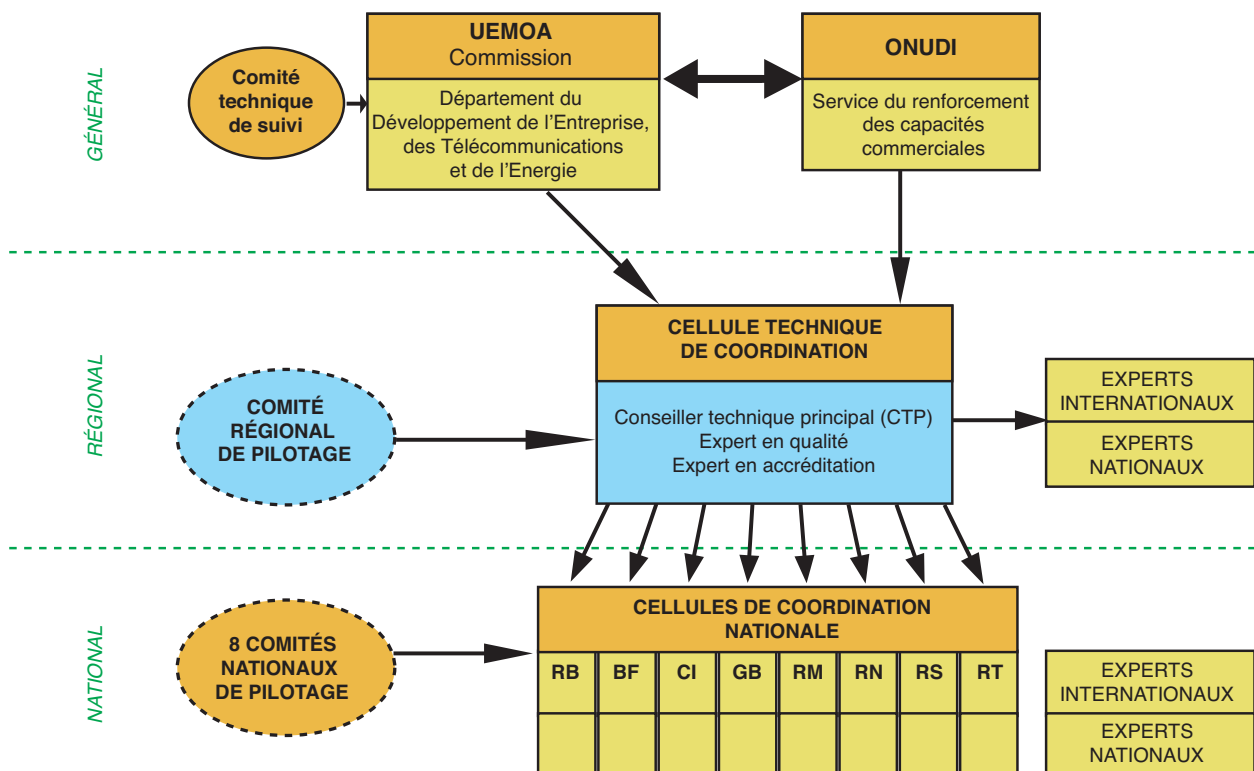
En matière de qualité, les actions de la Commission en faveur des Etats membres ont débuté en 2001, avec la 1ère phase du Programme Qualité. A cette période, la notion de qualité était relativement nouvelle dans la plupart des Etats membres. Le Programme a alors mené des actions directement en faveur des entreprises et des laboratoires dans les pays. Réalisant l'importance de la qualité pour le développement économique et la protection des consommateurs, les Etats membres font de plus en plus d'efforts pour la construction d'une infrastructure nationale de la qualité dans les domaines de la normalisation, des analyses et essais, de la certification, de l'inspection et de la métrologie.

Ce faisant, à l'avenir, les efforts de la Commission en faveur des Etats membres en matière de qualité devraient être orientés vers le renforcement des capacités des structures nationales. Cette approche vise deux objectifs majeurs. Le premier objectif est de permettre à ces structures nationales d'offrir des services de qualité, adaptés aux besoins des opérateurs économiques et des administrations. Le second objectif est

de permettre à ces structures nationales de contribuer efficacement aux efforts d'harmonisation des normes et règlements techniques dans la sous-région. Cette harmonisation facilitera la reconnaissance mutuelle des dispositifs nationaux d'évaluation de la conformité et les échanges commerciaux dans l'espace communautaire.

afriQualité : L'application des normes est encore problématique pour un très grand nombre d'acteurs économiques. Comment la Commission de l'UEMOA compte-t-elle parvenir à développer la culture de la qualité dans l'espace communautaire ?

Je dirais même que les normes et les règlements techniques sont méconnus de la plupart des acteurs économiques de notre sous-région. Pour remédier à cette situation, à l'avenir, l'appui de la Commission aux Etats devrait principalement porter sur la sensibilisation à la qualité des autorités politiques et des acteurs socio-économiques, l'appui à la construction de l'infrastructure de la qualité et l'assistance aux associations de consommateurs. ■



Programme Qualité

Des acquis considérables malgré les lenteurs dues au démarrage

Prenant conscience de leur retard en matière de promotion de la qualité, les pays de la zone UEMOA mettent les bouchées doubles pour améliorer la qualité avec l'appui du Programme Qualité.

Tous s'appliquent à construire définitivement une culture de la qualité en vue de lever les obstacles au développement et conforter la compétitivité des produits locaux.

La démarche du Programme Qualité de l'UEMOA vise à ouvrir les portes des marchés mondiaux aux acteurs industriels de la Communauté. Il s'agit de faire en sorte que les biens produits dans l'Union puissent pénétrer n'importe quel marché au niveau mondial, ce qui suppose qu'ils répondent aux règles et normes internationales. « A quelques mois de la fin du Programme, un bilan s'impose qui conduit à constater que de grands

chantiers ont été initiés. Des activités nombreuses ont été initiées pour atteindre les objectifs décidés », relève le conseiller technique principal du Programme Qualité, M Aka Jean-Joseph KOUASSI. Mais, il reconnaît également que le Programme a connu des retards dans son exécution et d'ajouter que « le challenge est d'arriver à opérer un changement de mentalité ». M Aka Jean-Joseph KOUASSI reconnaît modestement que ce changement ne peut se faire

par le biais d'un seul programme, tant les écarts sont grands et les habitudes ancrées. Certes, au cours de la première phase, le Programme a atteint ses objectifs de sensibilisation des autorités politiques et économiques sur la nécessité de la qualité comme levier de développement.

En effet, pour promouvoir la Qualité, l'UEMOA a institué des prix de la qualité pour récompenser les entreprises méritantes. « Nous avons des résultats indéniables, mais les impacts attendus ne sont pas totalement atteints, car quelques entreprises pionnières ne font pas le printemps de la modernisation par la qualité ; les choses changeront de la généralisation des pratiques. Ainsi, la plupart des activités ne sont pas encore finalisées notamment l'accompagnement des laboratoires de contrôle à l'accréditation », précise M Aka Jean-Joseph KOUASSI. Soixante onze laboratoires retenus dans l'Union sont accompagnés par le Programme. Parmi eux, trente visent la reconnaissance internationale à travers l'accréditation. D'ici la fin de l'année 2010, seulement 10 laboratoires pourront être effectivement accrédités. Ceci est loin de l'objectif initial. Mais le Programme ayant été prorogé jusqu'en décembre 2011, davantage de laboratoires pourront être accrédités.

M Aka Jean-Joseph KOUASSI
Conseiller Technique Principal
du Programme Qualité



Le cas du Burkina Faso : l'infrastructure qualité construit son visage

Au Burkina, le Programme a accusé un retard de démarrage de ses activités. Le Président du comité national de pilotage, Justin Bayili justifie cela par les lourdeurs administratives au niveau des agences d'exécution et l'indisponibilité d'un coordonnateur. Néanmoins, il se dit satisfait des acquis du Programme sur le terrain. « Au regard du retard accusé au Burkina Faso dans la promotion de la Qualité, nous espérons que la prorogation du Programme permettra de renforcer les actions déjà entreprises. Cela nous donnera l'occasion de finaliser les projets en cours d'exécution. L'idéal serait qu'au terme du programme prorogé, les trois laboratoires identifiés soient accrédités ». Mais il retient que le programme a permis de jeter les bases d'une infrastructure à travers l'adoption d'une loi sur la normalisation et l'instauration du prix burkinabé de la Qualité. Les associations de consommateurs saluent d'ailleurs de tels efforts qui concourent à la protection des citoyens.

« Ce programme est le bienvenu parce qu'il conditionne la qualité de la vie du citoyen dans la zone UEMOA. Il ne suffit pas d'en faire une zone de libre circulation des biens et des personnes et de production, bien plus, ce qui y est produit (services, biens de consommation) devra être aux normes de Qualité en vigueur dans l'intérêt des consommateurs. Nous avons pris attache avec la structure Fasonorm pour voir le rôle que nous pouvons jouer », se réjouit Dr Mathias SOMÉ, président de la ligue des consommateurs du Burkina. Pour lui, la ligue des consommateurs compte jouer sa partition d'organisation de la société, de proposition et d'implication. Car dit-il, « la ligue se veut un outil de veille et d'alerte par rapport à la qualité, aux normes des produits, elle doit être considérée comme un acteur clé et un partenaire dans la réussite du Programme Qualité de l'UEMOA ».

Ainsi, petit à petit, le Burkina Faso construit son infrastructure qualité. Cet élan est soutenu par le Programme Qualité II de l'UEMOA dont l'appui permet de consolider les acquis du Programme Qualité 1 dans le

pays. Cinq entreprises burkinabè figurent parmi les 68 unités industrielles sélectionnées au sein de l'Union accompagnées à la certification aux normes ISO 9001 et ISO 22000. Près de 200 normes ont été homologuées en 2009 grâce à l'organisme national de normalisation (Fasonorm) sur les produits laitiers, les matériaux de construction, les cuirs et peaux, les produits chimiques. Mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt, car peu d'entreprises nationales sont certifiées ISO à l'instar de l'Office national de l'eau et de l'assainissement (ISO 9001).

La métrologie est encore balbutiante. Aucun laboratoire n'est pour l'instant accrédité de sorte que leurs résultats, même fiables peuvent être facilement contestés. Certes, le pays a été choisi pour abriter le laboratoire d'étalonnage en température. « L'inspection générale des affaires économiques a fait étalonner ses équipements en Europe grâce au soutien du Programme Qualité de l'UEMOA et de l'organisme allemand de métrologie ((PTB)», explique Oumarou KY, inspecteur de la qualité et de la métrologie. Le processus prévoit un accompagnement du laboratoire de température à l'accréditation. « Plusieurs missions d'experts ont fait une évaluation en vue de diagnostiquer le laboratoire. Nos opérateurs sont en formation dans des laboratoires en France et en Allemagne. On attend également des équipements dans les autres domaines (masse, pression et volume) », a précisé M. KY et de conclure : « avec ces installations, nous pourrons enfin dire que l'infrastructure qualité a un visage au Burkina ». La compétitivité est passée par là, ouvrant la voie à l'édification d'une économie plus forte et surtout concurrentielle. ■



Dr Mathias SOMÉ, président de la ligue des consommateurs du Burkina

Quand **Justin Bayili**, président du comité national de pilotage du Programme Qualité au Burkina met les pieds dans le plat

« Nous devons éviter de faire des normes un obstacle technique au commerce... »



Etat des lieux de l'infrastructure qualité au Burkina, grands chantiers pour l'ancrage d'une culture de la qualité, bilan et perspective du Programme Qualité, ...

En sa qualité de Président du comité national de pilotage du Programme Qualité et acteur avisé des questions de normalisation, Justin Bayili directeur général de l'Office national du commerce extérieur (ONAC), se confie sans détour à **afriQualité**.



afriQualité : Quel bilan vous est-il possible de dresser sur la mise en œuvre de la phase II du Programme Qualité, prévue pour prendre fin en août prochain ?

Cette phase II a permis de renforcer les infrastructures qualité au Burkina Faso. Nous avons ainsi consolidé les acquis de la première phase (2000 à 2007) en matière de capacités des entreprises à asseoir et à promouvoir une démarche qualité, de formation de l'expertise locale. Trois laboratoires identifiés sont en cours d'accompagnement vers l'accréditation ainsi que cinq entreprises pour la certification ISO 9001. Les formations sont en cours en vue de passer à la phase véritable de l'accompagnement de ces sociétés. Mais, le programme a connu quelques difficultés notamment des lenteurs dans le démarrage effectif de nos activités. Pour des raisons diverses, le Burkina a été certainement le pays de l'Union qui a démarré tardivement ses activités du

Programme Qualité. Il y a aussi les lourdeurs administratives au niveau des agences d'exécution pour valider la mise en œuvre de certaines activités programmées. L'indisponibilité du coordonnateur technique national a causé un retard de quelques mois. Fort heureusement, avec la concertation entre l'ONUDI, l'UEMOA et le comité technique principal, nous avons su y apporter des réponses en vue de repartir sur le bon pied.

Globalement, nous sommes satisfait, du moins en ce qui concerne la coordination technique. Parce que je parle en qualité de président du comité national de pilotage, chargé de donner l'orientation. Nous pensons que nous sommes satisfait. Mais étant partie prenante, il revient aux entreprises bénéficiaires de mieux apprécier le niveau de satis-

faction obtenu dans le cadre de l'exécution du programme.

afriQualité : Le programme comporte un volet infrastructures. Quelles sont les avancées notables enregistrées ?

L'infrastructure est relative à toutes les dispositions prises en vue d'asseoir une véritable politique nationale qualité et surtout une culture de la qualité. Nous avons entrepris avec l'appui de la Banque africaine de développement la formulation d'une politique nationale qualité. Nos discussions avec la commission de l'UEMOA ont permis d'avoir des

orientations sur le dispositif qualité à mettre en œuvre. Nous avons participé activement à la restitution de l'étude sur l'harmonisation du cadre institutionnel en matière de qualité. Cette étude a jeté les bases pour nos Etats de la construction d'une infrastructure qualité. Pour nous, les acquis se déclinent ainsi qu'il suit. Une loi sur la normalisation de la promotion de la qualité a été adoptée par l'Assemblée nationale en 2007. Celle-ci est assortie de huit projets de textes que nous travaillons à soumettre à l'appréciation du gouvernement. Ces textes vont compléter l'architecture nationale de l'infrastructure qualité. De plus, un projet de décret portant sur la création du Conseil supérieur de la qualité est en vue. Ce conseil sera chargé de donner l'orientation nécessaire au gouvernement en matière de promotion de la qualité. Il comprendra les acteurs de l'administration, les acteurs économiques, politiques et la société civile ainsi que toute personne susceptible de donner un avis averti sur les questions de qualité. Il y a aussi un projet d'arrêté pour l'instauration du prix burkinabé de la qualité. Nous avons à travers ces diverses actions commencé à poser petit à petit les jalons d'une infrastructure qualité. Nous pensons véritablement que ce programme se poursuivra au-delà de la période initiale pour nous permettre d'affiner davantage notre infrastructure qualité.

afriQualité : A l'ère où la concurrence fait rage, où les consommateurs du Nord sont de plus en plus exigeants, quels sont les enjeux de la qualité pour les entreprises burkinabé ?

Certes, les Occidentaux deviennent de plus en plus exigeants mais nous-mêmes, en tant que citoyens et consommateurs, sommes aussi exigeants. Ce qu'exigent les consommateurs du Nord, nous aussi, sommes en droit d'en exiger à nos entreprises. C'est pourquoi dès l'entame du programme une étude a été conduite pour identifier les principaux produits d'exportation du pays. C'est

ainsi que nous avons identifié la mangue, les fruits et légumes et le sésame. Si des efforts sont consentis en matière de qualité de ces trois produits prioritaires, cela peut procurer au pays de la richesse. Cela démontre l'importance de la qualité. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut survivre que si elle se met en phase avec l'exigence du marché national et international. Nous pensons de plus en plus à des normes régionales, voire internationales. D'où la nécessité pour nos entreprises de se conformer à ces exigences pour pouvoir percer les marchés régionaux et mondiaux.

afriQualité : Pourtant les normes divergent d'un pays à l'autre au sein de l'Union. C'est le cas du différend ivoiro-sénégalais sur l'huile. La métrologie est aussi victime de l'inadaptation des textes. Quelle analyse en faites-vous ?

Cette cacophonie trouvera une réponse dès lors que les huit pays de l'Union s'accorderont à disposer des mêmes instruments de mesure et d'une vision identique en matière de promotion de la qualité. L'approche régionale me paraît une solution fiable pour taire ces divergences. Parce que la manière d'apprécier peut différer d'un pays à l'autre ou d'un individu à un autre. Adopter des instruments communautaires communs ou internationaux permet aux uns et aux autres de parler le même langage. Une entreprise certifiée ISO 9001, qu'elle soit ivoirienne ou sénégalaise ou encore burkinabé, est alignée sur le même référentiel. Nous devons éviter de faire des normes un obstacle technique au commerce, c'est-à-dire un moyen déguisé de protéger le marché intérieur. Des pays se livrent malheureusement à ce jeu en donnant des appréciations divergentes au niveau de certains produits. C'est le cas de l'huile entre le Sénégal et la Côte d'Ivoire. L'adoption de textes sur le schéma harmonisé en matière de qualité et de normalisation par les Etats mettra fin à ces querelles. Il en est de même pour le certificat de conformité portant sur un produit spécifié à certains pays.

afriQualité : Après près d'une décennie de promotion de la qualité, en votre qualité de président du comité national de pilotage du Programme Qualité II, avez-vous le sentiment aujourd'hui que les entreprises se bousculent pour se conformer et adopter une démarche qualité ? Quel est le constat qui se dégage ?

Dans l'espace régional, nous allons à des rythmes différents.

afriQualité : Pourquoi ?

Des pays à vocation d'exportateur comme le Sénégal ou la Côte d'Ivoire sont très en avance sur le reste de l'Union. Ce grand bond n'est donc pas imputable au marché local. Nous devons faire face aux exigences du marché international. Pour continuer d'exporter sur les marchés européen et asiatique, ces pays avaient besoin de se conformer aux normes internationales. C'est ainsi que le Sénégal s'est mis aux normes en matière de pêche. Idem pour la Côte d'Ivoire dans le domaine de l'industrie. Savez-vous qu'une société ivoirienne fabrique de l'emballage métallique exporté vers l'Europe en vue de conditionner les produits agro-alimentaires? Dans ce cas, les entreprises occidentales exigent de leur partenaire ivoirien d'être conforme aux standards. Tandis que dans d'autres pays comme le Burkina, je regrette, la situation est différente. Nous n'avons pas eu cet élan qui aurait facilité l'ancrage de la culture qualité. De sorte que notre langage est mal compris par le Burkina lambda. Par moment, on nous accoste en ces termes «oui, vous, vous parlez de la qualité alors que ce dont nous avons besoin, c'est la quantité». Les tenants de ces propos oublient que ces deux termes ne sont pas antinomiques. Au contraire, la quantité est un élément de la qualité. Tant que l'environnement n'est pas exigeant vis-à-vis de l'entreprise, celle-ci ne perçoit pas la nécessité de fournir des efforts pour se mettre aux normes.



afriQualité : Mais, les acteurs économiques ont-ils pris conscience tout même qu'il faut la qualité ?

C'est un impératif ! Des entreprises du secteur des bâtiments et travaux publics s'engagent de plus en plus dans une démarche qualité. Même si le fait d'être certifié ou accrédité n'est pas un critère déterminant ici pour l'attribution d'un marché. C'est la raison pour laquelle beaucoup d'autres se demandent à quoi bon s'engager dans une certification qui n'est même pas reconnue dans leur pays. Pour l'instant, une certification ISO ne signifie rien aux yeux de l'administration. Cela n'incite pas les entreprises à adopter une démarche qualité. Par contre, si l'administration avait inscrit ce facteur comme étant un atout, il est clair que les entreprises allaient courir toutes vers une certification. Nonobstant cet état de fait, de plus en plus de bureaux d'études sont dans des démarches qualité parce qu'intervenant dans des pays exigeant la certification.

afriQualité : Que devient Fasonorm, l'organisme national de la normalisation ?

Fasonorm, l'organisme de promotion du label qualité travaille malgré la modicité de ses ressources à cultiver une culture de la qualité dans notre pays. Environ 200 normes ont été homologuées en 2009 sur les produits laitiers, les matériaux de construction, les cuirs et peaux, les produits chimiques. Ces normes servent ainsi de référentiel aux structures de contrôle à l'instar du Laboratoire national de santé publique, l'Inspection générale des affaires économiques en vue d'assurer le contrôle des produits de base. Elles sont élaborées sur la base des normes régionales et internationales. Nous sommes conscient qu'il urge de travailler à renforcer les capacités de Fasonorm. Nous devons faire en sorte que cet organisme de normalisation acquière une autonomie lui permettant d'avoir un rayonnement sur l'ensemble des secteurs d'acti-



tivité. Son ancrage institutionnel ne sied plus. D'autant plus que l'atelier sur l'harmonisation a recommandé aux pays d'avoir un organisme national de normalisation doté d'une certaine indépendance vis-à-vis de l'administration. Notre souhait, à la lumière de ce qui se fait en Côte d'Ivoire avec Ivoirnorm, au Bénin avec CEBENORM ou au Sénégal avec l'institut sénégalais de la normalisation, est que Fasonorm ait un statut autonome. Il est aussi recommandé la mise en place de l'organisme national de métrologie. Nous avons encore une métrologie embryonnaire, logée au sein de l'Inspection générale des affaires économiques. Il est peut-être temps de travailler à asseoir une structure indépendante de type Institut national de métrologie ou Organisme national de métrologie.

afriQualité : Quelles sont les perspectives du Programme Qualité ?

Au regard du retard accusé au Burkina Faso dans la promotion de la qualité, nous espérons que la pro-

gation du Programme permettra de renforcer les actions déjà entreprises. Cela nous donnera l'occasion de finaliser les projets en cours d'exécution. L'idéal serait qu'au terme du programme prorogé, les trois laboratoires soient accrédités. Car si aujourd'hui encore, nous exportons c'est grâce à la bienveillance des consommateurs du Nord dans la mesure où les documents produits par le Laboratoire national de santé publique ou celui du département de technologie alimentaire du CNRST ne sont valables qu'au Burkina. L'accréditation leur permettra de jouir au plan mondial de la reconnaissance de la fiabilité des résultats d'analyse et des capacités requises. Notre priorité est donc d'achever le processus d'accompagnement des entreprises à la certification ISO 9001. Le défi consiste par ailleurs à réfléchir ce que le Burkina peut continuer à faire au-delà du programme pour renforcer son infrastructure qualité. Nous devons continuer à assurer la formation des compétences nationales. De même, les entreprises certifiées ISO sont peu nombreuses, voire quasi inexistantes alors qu'on en trouve par dizaine dans les autres pays. Idem pour les laboratoires accrédités que nous n'en avons même pas. Nous devons fournir davantage d'efforts pour combler ce vide. Fort heureusement, les partenaires du Burkina mènent déjà des réflexions pour la mise en œuvre d'un programme ayant une composante promotion de la qualité sur financement de l'Union européenne. Ce programme qui entrera en vigueur en 2011 permettra de poursuivre les actions de renforcement de l'infrastructure qualité. ■

Programme Qualité au Mali



Nous devons tout faire pour que nos entreprises travaillent sur la base des normes internationales


Mme Traoré Haby Sow, directrice nationale des industries du Mali, Présidente du comité national de pilotage du Programme Qualité UEMOA.

afriQualité : Qu'est-ce qui justifie un Programme Qualité au sein des pays membres de l'UEMOA ?

Le Programme Qualité est l'une des composantes très importantes de la politique industrielle commune de l'UEMOA. Il a pour objectif de faciliter la participation de nos pays au commerce régional et international. Comme vous le savez dans le

contexte actuel de libéralisation du commerce mondial, les produits en provenance de nos pays, les pays de l'UEMOA, sont confrontés à une concurrence très rude face à des produits provenant de l'Europe ou d'autres pays de l'occident ou de l'Amérique. Les prix de ces produits sont très compétitifs comparativement à ceux de nos produits. Ça c'est l'une des raisons pour lesquels

le programme a été mis en place.

L'autre raison est que nos entreprises éprouvent beaucoup de difficultés pour exporter en raison d'un soi-disant non respect des normes internationales. Nos produits sont taxés le plus souvent comme ne respectant pas les normes internationales. 



Ceci amène beaucoup de difficultés à nos entreprises pour pouvoir exporter. Pour palier à ces problèmes, l'UEMOA a jugé nécessaire de mettre en place ce Programme Qualité.

afriQualité : Quel bilan peut-on aujourd'hui tirer de sa mise en œuvre au Mali ?

Je peux dire que le bilan est très satisfaisant à cette phase, bien que nous avons quelques petites difficultés par-ci par-là. Ces difficultés, je parle sous le contrôle du coordinateur du programme bien sûr, ont trait à la formation au niveau des entreprises, la formation au niveau des services d'encadrement tel que la direction nationale des industries. Il y a des difficultés qui sont liées également à l'insuffisance des infrastructures de la qualité. Nous avons certes quelques laboratoires mais ces laboratoires ne sont pas accrédités. Ils sont dans la démarche qualité mais pour le moment aucun de ces laboratoires n'est accrédité. Il y a un autre problème qui est le problème de laboratoire de métrologie qui manque à notre pays. Le problème de cette infrastructure de normalisation demeure. Il y a des actions qui ont été engagées dans ce sens mais jusqu'à présent des difficultés persistent notamment la construction du bâtiment pour recevoir les équipements qui vont être mis à notre disposition par l'UEMOA. Il y a quelques petits problèmes comme ça qui persistent.

afriQualité : Nous avons rencontré des responsables de quelques structures engagées dans cette démarche qualité. Beaucoup de ces structures s'attendent à une accréditation dans moins d'un an. Pensez-vous que ces difficultés seront résolues d'ici cette échéance ?

L'accréditation de certaines de ces entreprises, je crois que c'est bien possible hein ! Beaucoup d'entre elles sont suffisamment avancées.

En tout cas, la balle est dans leur camp. Le Programme est quand même entrain de faire tout ce qui est de son possible pour faire l'accompagnement.

afriQualité : La concurrence internationale vous l'avez soulevé. Elle devient de plus en plus rude et cela impose à nos entreprises d'énormes défis. Quelles sont ces principaux défis ?

Le principal défi, je crois que c'est la compétitivité. Les produits de nos unités industriels ne sont pas compétitifs. Il y a les coûts de production qui grèvent principalement la compétitivité de ces produits notamment le coût de l'électricité. Il y a aussi le problème de respect des normes internationales. Pour qu'on soit sur le marché international aujourd'hui, qu'on puisse résister, il faut absolument respecter les normes internationales. Nos entreprises, beaucoup d'entre elles ne travaillent pas sur la base de ces normes internationales.

C'est ce défi que le Programme Qualité souhaite vraiment relever. Il y a eu beaucoup de formation des responsables qualités au niveau de beaucoup d'entreprises et le processus continu. Nous devons tout faire pour que nos entreprises travaillent sur la base des normes internationales afin qu'elles puissent être présente sur le marché international, quelles puissent exporter.

afriQualité : Les normes au sein de l'UEMOA ne sont pas encore uniformes. Cela n'a-t-il pas de conséquence sur la libre circulation des produits d'un pays à l'autre ?

Comme vous l'avez dit les textes ne sont pas uniformes. L'UEMOA est entrain de travailler dans ce sens pour harmoniser. Et dans le domaine de la normalisation, il y a des efforts qui ont été entrepris pour élaborer des normes communautaires. Ça peut être une solution à ce problème.

Dans certains cas, on a enregistré des différences au niveau de normes nationales. Ce qui peut réellement constituer un problème dans le domaine du commerce dans l'espace UEMOA.

afriQualité : Au stade d'aujourd'hui, est ce que des produits maliens ont été refusé dans un autre pays de l'UEMOA pour défaut de norme ? Est-ce que vous avez vécu l'expérience ?

Des produits refusés pour des motifs relatifs aux normes, là je n'ai pas connaissance. Pour d'autres raisons, oui, il y a des difficultés pour certaines entreprises d'exporter dans certains pays de l'espace. Mais dire que c'est dû au fait que nous n'avons pas les mêmes normes, là je n'ai pas connaissance.

Mais j'ai connaissance quand même de cas qui existe entre d'autres pays. Par exemple le Sénégal avait demandé l'élaboration d'une norme communautaire relative à l'huile de palme ensuite le Sénégal est revenu faire une autre norme qui pose problème à l'huile de palme importé par des Sénégalais en provenance de la Côte d'Ivoire. Le problème est posé. Je crois que présentement le dossier se trouve à l'examen. ■



Programme Qualité au Sénégal

Le Programme Qualité a permis de rendre «plus opérationnelles» les activités de normalisation, de certification et d'accréditation



Le Coordonnateur Technique national du Programme Qualité de l'Afrique de l'ouest pour le Sénégal, Aboubacry Baro ne se fait pas prier pour qualifier "d'historique" la journée du 28 juillet 2010, date du lancement officiel du premier produit certifié Qualité Sénégal.

Ce jour-là en présence des autorités, l'huile d'arachide brute produite par l'usine Suneor de Lyndiane, à côté de Kaolack (centre du Sénégal) venait d'obtenir la certification Qualité Sénégal.


"C'est une véritable bouffée d'oxygène pour les activités de normalisation dans notre pays, c'est une source de fierté et de notoriété pour l'Association sénégalaise de normalisation qui a engagé ce processus depuis 1974 avec la mise sur pied par l'Etat d'un Institut de normalisation", a rappelé M. Baro interrogé au sujet de l'importance de cette journée pour lui, le responsable technique d'une telle structure.

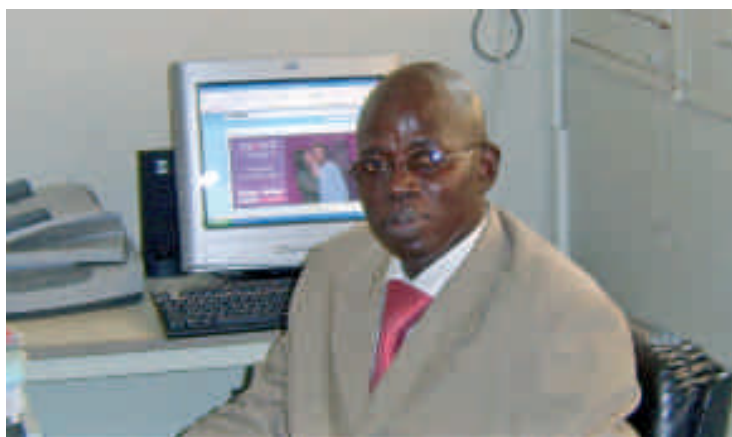
En plus d'être une source de fierté, le lancement de cette "Qualité Sénégal" devrait faire tâche d'huile au niveau des autres entreprises sénégalaises et développer ainsi une culture citoyenne en terme de qualité, estime M. Baro. Parlant de l'Association sénégalaise de normalisation, il rappelle qu'elle a été lancée sous forme d'Institut dès 1974 par l'Etat du Sénégal. En 2002, il est devenu une Association à la suite d'une restructuration décidée par l'Etat et l'UEMOA dans le cadre de son programme Qualité est venue en appoint. Cette première phase a démarré en 2001 et a pris fin en 2005

avec un financement de 14 millions d'euros de l'Union européenne. Elle est chargée de développer les structures de normalisation, de les mettre à niveau afin d'assurer la compétitivité des produits de la sous-région et de leur permettre d'être exportés vers l'Europe et le monde.

M. Baro est formel, le programme a permis de rendre "sa structure beaucoup plus opérationnelle" en les aidant aux activités de normalisation, de certification et d'accréditation. S'il a regretté la cassure de deux ans (2005-2007) due à un retard dans le financement de la seconde phase, on a noté à partir de 2007 le lancement de la phase 2.

De cette date à 2011, une enveloppe de 14,5 millions d'euros a été

dégagée par l'UE mais ce programme a été élargi à la CEDEAO. En plus des huit pays de l'UEMOA, le programme est élargi aux pays membres de la CEDEAO et la Mauritanie, non membres de l'Union, précise M. Baro rappelant que le programme qui devait prendre fin en août de cette année a été prorogé jusqu'en 2011. Toutefois, il fait remarquer que le financement de 14 millions de la première phase est réduit à 6,5 millions d'euros pour les huit pays de l'UEMOA. Les huit autres millions devant servir au financement des programmes au niveau des autres Etats membres de la CEDEAO et la Mauritanie. Les volets techniques de ce programme sont : la normalisation, les analyses et essais, la certification, l'accréditation, la métrologie, le management de 



la qualité, la promotion de la qualité, l'appui au programme de restructuration et de mise à niveau.

La finalité est de chercher à mettre sur pied une structure de normalité avec les laboratoires compétents pour l'accréditation, des laboratoires d'essai et biomédicaux, des laboratoires d'étalonnage nationale, a-t-il précisé. Des laboratoires ont été identifiés et elles seront accompagnées pour qu'elles puissent recevoir une accréditation avant la fin 2010. Ces laboratoires doivent répondre à des standards pour qu'on reconnaisse leurs compétences afin que leurs analyses ne puissent plus être contestées. "D'ailleurs, une formation en cours pour 25 responsables de ces laboratoires est actuellement en cours", annonce Aboubacry Baro re-

levant que les standards sont ceux de l'Organisation internationale de normalisation. "Ce sont des standards internationaux, ceux d'organismes habilités comme le COFRAC (une structure française)", précise le Coordonnateur technique national du Programme Qualité du Sénégal. Le Coordonnateur technique national tient à souligner que les associations de consommateurs sont partie prenantes du programme et de ce fait représentées au niveau du Comité national de pilotage (Etat et secteur privé) qui pilote tout le Programme Qualité. M. Aboubacry Baro a souligné au sujet de cette 2^{ème} phase, la mise en place de certificats de conformité sanitaire et phyto-sanitaire, en priorité dans les ports et les aéroports sans compter le Management de la qualité. Revenant sur le

choix des entreprises engagées dans le programme Qualité, il rappelle qu'elles se manifestent par écrit suite à un appel à candidatures ensuite, elles sont prises à la suite d'une sélection avant que le diagnostic d'un expert engagé par le programme puisse faire l'état des lieux de l'entreprise en question. Toutefois, l'entreprise amène un engagement à aller jusqu'au bout du programme, a-t-il dit relevant qu'une partie des coûts de la certification peut être supportée par le programme. Il s'agit pour les responsables dudit programme de travailler à sa pérennisation qui doit passer par la formation d'experts nationaux (savoir et savoir-faire), le recrutement des évaluateurs techniques et de qualité afin d'avoir des compétences solides dans chaque Etat. ■

**Faites connaître
votre expérience à
afriQualité,
le spécialiste de la Qualité,
de la Santé, de la Sécurité
au Travail et de
l'Environnement**

**afriQualité se lit
comme une revue
et se conserve
comme un livre...**





Des entreprises témoignent...

La SOFITEX à la conquête de l'accréditation ISO 17025 et d'une démarche qualité intégrée

Alors que le coton africain traverse une crise sans précédent, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), à travers son Programme Qualité II, accompagne les sociétés cotonnières à asseoir une démarche qualité et d'accréditation. L'objectif est d'aider les acteurs du secteur à plus de compétitivité sur le marché mondial de plus en plus exigeant. Au Burkina Faso, le laboratoire de classement du coton de la Société des fibres et textiles (SOFITEX) soutenu par le Programme, a entrepris une démarche d'accréditation devant aboutir à sa reconnaissance internationale.

Le laboratoire de classement du coton de la SOFITEX est en quête d'excellence. Il a entrepris avec l'appui du Programme Qualité II de l'UEMOA de se forger une stature répondant aux normes internationales. Le chef de service classement et contrôle qualité de la SOFITEX, Joël KY justifie cette volonté par la nécessité de l'amélioration continue de la qualité des produits et surtout de l'ensemble du système de management de la SOFITEX, les deux clés de voûte de sa compétitivité sur le marché mondial. En adhérant au Programme Qualité de l'Union, la SOFITEX affiche et confirme ainsi sa volonté de s'inscrire dans la qualité en se mettant en conformité avec les standards mondiaux. Plus concrètement, l'accompagnement de son laboratoire de classement du coton à l'accréditation ISO 17 025 est une preuve tangible de cette détermination.

Plus encore, la société cotonnière a fait un pas supplémentaire de son plan d'implantation de la qualité bâti autour de trois axes majeurs: recherche et maîtrise de la productivité et de la qualité du coton graine ; démarche cercles de qualité ; mise en place d'un système de management aux normes internationales ISO. «Au regard de la conjoncture actuelle, la portée de l'accréditation constitue pour nous, société cotonnière, à la

fois une arme et un palier majeur vers la satisfaction de nos clients et la recherche d'une amélioration permanente de nos activités », précise Joël KY. Pour lui, il ne fait aucun doute que le Programme Qualité de l'UEMOA a contribué « énormément à l'amélioration de la qualité de nos produits grâce à la promotion de la culture de la qualité qui nous engage résolument vers la certification ». La somme de ces dynamiques a donc permis d'atteindre des résultats probants ; et M. KY de citer la bonne renommée mondiale de la fibre de coton du premier pays producteur africain, les nombreux prix décernés par les Cercles qualité et les trophées internationaux qui ont couronné ces efforts.

Au plan mondial, rude est la concurrence dans la filière par ailleurs en crise. Alors la SOFITEX a encore revue ses exigences à la hausse : les réflexions engagées sur les avantages de la certification ont abouti à l'élaboration du projet de mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001/2000 d'une part, et à l'accréditation du laboratoire de technologie selon la norme ISO 17025 d'autre part, toujours avec le soutien appuyé du Programme Qualité. A la fin de ce parcours, notre laboratoire a l'ambition de devenir un pôle de référence en vue de réduire les dysfonctionne-



ments et de promouvoir surtout l'excellence des résultats de l'entreprise, en somme un vrai pôle d'excellence au Burkina Faso. Pour mettre tous ces outils de management de la qualité en harmonie et en synergie, nous avons adopté une « approche intégrée » qui permettra à SOFITEX de renforcer et enrichir ses méthodes, d'optimiser ses moyens et processus, de sorte à avoir la maîtrise totale de la gestion de la filière.

Dans le cadre du renforcement de nos capacités logistiques, le Programme a doté la SOFITEX d'appareils de mesures atmosphériques et d'étalonnage des masses. Son appui a aussi permis de recruter un consultant qui supervise la mise en œuvre de la démarche d'accréditation à travers formations, appuis et conseils. Des manuels qualité ont été élaborés avec l'appui du Programme Qualité. «Cela est venu combler un vide. Car ces guides techniques constituent de précieux outils pour tous les acteurs en vue d'améliorer la qualité du coton africain», relève Joël Ky ajoutant sa satisfaction au regard des résultats concrets atteints grâce au Programme d'appui. ■

Des entreprises témoignent...



La SN-SOSUCO veut asseoir un système de management de la qualité durable



La Nouvelle société sucrière de la Comoé (SN-SOSUCO) a bâti sa politique qualité sur le développement et la mise en place d'un système de management de la qualité conforme au référentiel ISO 9001 version 2008.

Pour la SN-SOSUCO, l'enjeu de la démarche qualité porte sur la mise en place d'un système de management de la qualité certifiée. Accompagnée par le Programme Qualité II de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, l'entreprise chemine vers la certification ISO 9001-2008. « Nous avons déjà commencé la formation des membres de l'équipe qualité. La direction générale et le personnel sont fortement engagés; nous avons espoir que d'ici à la fin du programme, nous obtiendrons notre label qualité ISO 9001 version 2008 », explique M Bakary Joseph Sanou, responsable qualité de la SN-SOSUCO qui poursuit « certes, le Programme n'est qu'à ses débuts au sein de l'entreprise même si, au cours de la première phase (2000-2005) du Programme Qualité, la SN-SOSUCO avait bénéficié d'une formation à la norme ISO-9001 version 2000 ; pour nous il ne s'agit pas d'une course de vitesse, mais de la construction d'une véritable culture qualité durable.

Les efforts de la société et de ses dirigeants sont orientés vers la recherche de l'amélioration continue de nos produits. Ceci passe par la mise en place d'un système de management maîtrisé de notre production et de toutes les ressources qui y contribuent, le tout couronné par l'obtention de la certification ISO 9001-2008.

Naturellement, la conquête prochaine du label ISO 22000 est aussi un impératif stratégique incontournable

au regard de la dimension alimentaire de l'activité de la SN-SOSUCO. Elle vise à la fois : à satisfaire les besoins de la clientèle par l'amélioration continue de la qualité des produits ; à garantir la sécurité alimentaire de notre production par la mise en œuvre d'une démarche HACCP ; elle entend également réduire les coûts de production et accroître la productivité tout en minimisant les pertes et en offrant un meilleur rapport qualité/prix. Outre l'adaptation permanente des techniques et outils de la démarche qualité, l'entreprise espère aussi consolider et pérenniser son système de management par l'implication du personnel à tous les niveaux de l'organisation. C'est cela qui permettra à la SN-SOSUCO de consolider sa part de marché qui représente, pour l'instant, environ 40% de la consommation nationale. C'est dire qu'il y a des réservoirs importants de marché à conquérir puisque le marché est largement alimenté par le sucre importé.

Pour le moment peu propice à la compétition, la production nationale du sucre est soutenue par l'Etat en

vue d'accroître ses capacités et son potentiel pour couvrir les besoins du marché interne. « Il est évident que le contexte actuel marqué par la hausse du prix du sucre sur le marché mondial est profitable à l'entreprise, car la flambée des prix du sucre importé rend le sucre de la SN-SOSUCO compétitif sur le marché national », souligne le responsable qualité, M. Sanou. En effet, le prix du sucre est passé de 550 f cfa à 700 voire 800 f cfa le kilogramme. Du coup, le prix de la tonne a grimpé de 450 000 à plus de 600 000 f cfa, provoquant la colère des consommateurs. Le secrétaire général de la SN-SOSUCO expliquait récemment dans une interview publiée dans le quotidien local, «Le Pays» que sa société n'y est pour rien. «Notre pouvoir s'arrête à la fixation du prix à notre client SODISUCRE qui sert les besoins de la consommation nationale en important du sucre au prix du marché mondial. Je pense qu'il y a peut-être une péréquation à faire à un moment donné pour que le sucre ait un prix moyen sur le marché national », précisait M. Moctar Koné. ■



Des entreprises témoignent...

Comment s'est construit le Système de Management de la Qualité de l'ONEA

G. Frédéric François KABORE, responsable qualité de l'ONEA nous l'explique

Le plan stratégique de l'ONEA adopté en 2004 et réactualisé en 2008 avait fait ressortir trois défis majeurs à relever :

- sortir l'entreprise de la culture administrative et tirer l'ensemble de l'organisation vers une culture de type privé avec une vision et des valeurs ;
- doter l'entreprise de structures supports performantes (RH, SI, Communication) afin de renforcer l'exploitation ;
- assurer progressivement une meilleure maîtrise des processus et des coûts.

Ainsi, la vision définie et pour laquelle l'ensemble du personnel de l'ONEA devra mobiliser ses forces est la suivante : « l'ONEA sera en 2010 une entreprise de services, de référence dans le secteur de l'hydraulique en Afrique et un acteur moteur du partenariat pour la promotion et le développement de services d'AEPA au Burkina Faso ».

Pour construire une culture d'entreprise guidant et mobilisant l'action commune du personnel vers l'atteinte de la Vision, cinq valeurs ont été identifiées par les agents :

- le professionnalisme
- la compétence
- le sens du service public
- le respect du client
- l'esprit d'équipe.

Dans le détail, la Vision a été traduite en plusieurs objectifs globaux associés aux axes stratégiques que sont l'Actionnaire, les Clients, le Personnel, les Partenaires, les Collectivités. Pour l'axe Clients par exemple, les ambitions de progrès visent globalement une amélioration de l'accès à des services d'eau potable et d'assainissement diversifiés et de meilleure qualité

La démarche Qualité a été choisie comme levier principal pour la mise en œuvre du plan stratégique car étant, de part sa nature, un outil de management au service de la stratégie des entreprises.

Le Système de Management de la Qualité de l'ONEA, dont le référentiel est la norme ISO 9001 version 2008, vise donc :

- la satisfaction du client par la fourniture de produits et de services conformes à ses besoins ;
- le déploiement d'activités pour l'amélioration continue des performances ;
- la prospérité durable et la pérennité de l'ONEA.



La certification, une distinction internationale faite à l'ONEA

Pour rendre visible la démarche qualité, obtenir et établir durablement la confiance de ses clients dans la capacité de l'entreprise à offrir un niveau stable de performance et de qualité des prestations, l'ONEA a décidé en 2007 d'aller vers la certification à la norme ISO 9001 version 2000.

Un plan d'actions pour la certification a donc été élaboré et mis en œuvre sous la conduite du Responsable Qualité. Ce plan a permis la réalisation d'audits qualité internes par des Auditeurs de l'ONEA, suivis d'un audit à blanc en décembre 2007 et janvier 2008 par des auditeurs de la Sénégalaise Des Eaux, société avec laquelle nous entretenons un partenariat depuis 2006.

A l'issue de ces audits, nous avons jugé que le système était maîtrisé et nous avons décidé de soumettre notre demande d'audit de certification à AFAQ AFNOR qui est un

organisme international de certification. L'audit, mené pendant deux semaines par AFNOR Certification, (en juillet 2008, suivi par un audit complémentaire en décembre 2008) a conduit à la certification de l'ONEA sur le périmètre « **Gestion de la clientèle en abonnement d'eau potable et prestation en assainissement y compris les processus de management et supports associés pour l'ensemble des centres de l'ONEA** ».

Cette certification, qui est une distinction internationale et une reconnaissance des efforts fournis par l'Office pour assurer la satisfaction de ses clients, est un motif de fierté pour les agents et les dirigeants car l'ONEA est la première société d'Etat certifiée au Burkina Faso. C'est aussi un gage de confiance pour les partenaires.

Le système de certification prévoyant un audit de suivi chaque année et avec la révision de la norme ISO 9001 version 2000 en décembre 2008 qui a donné la version 2008, nous avons demandé pour l'audit de suivi, l'extension de notre périmètre de certification à l'ensemble de nos activités et selon la nouvelle version. Cet audit s'est déroulé du 14 au 23 décembre 2009 avec pour résultat, aucune non-conformité relevée et seulement trois remarques.

Les auditeurs ont relevé treize points forts et noté une très grande réactivité de l'ONEA pour lever les remarques de l'audit précédent. AFNOR Certification a donc déclaré l'ONEA certifié sur le périmètre « **Maîtrise d'ouvrage, contrôle et fourniture d'eau potable, gestion clientèle, prestations en assainissement y compris les processus de management et supports associés sur l'ensemble des centres, agences et stations** ». Ce qui couvre

l'ensemble de nos activités.

Cela signifie que l'ONEA accepte de se remettre en cause afin de s'améliorer et de toujours œuvrer à satisfaire ses clients. C'est une reconnaissance de la qualité des hommes et du management de notre société qui se distingue par ses performances et l'engagement à emprunter de nouvelles pistes de progrès.

Cette certification est une étape certes importante pour l'ONEA, mais elle nous oblige à maintenir les efforts autour de notre vision, de nos défis et à cultiver chaque jour nos valeurs.

Aujourd'hui, nous pouvons dire avec assurance que la vision de l'ONEA d'être une entreprise de référence en Afrique est une réalité. En effet, l'expertise de l'ONEA est de plus en plus sollicitée à travers des visites et missions d'échanges d'expérience effectuées par des sociétés sœurs telles que l'Office National de l'Assainissement du Sénégal (ONAS), la Togolaise Des Eaux (TDE), la Société d'Energie du Mali (EDM), la Société des Eaux de Guinée (SEG) l'Office National des Eaux et de l'Assainissement de Djibouti

(ONEAD), la Société d'Eau de Centrafrique (SODECA), etc.

Pour notre clientèle, les enquêtes de satisfaction que nous réalisons tous les deux ans par le biais d'un cabinet, montrent une amélioration croissante d'année en année des différents indicateurs. La recherche de l'amélioration continue a amené l'ONEA à multiplier ses guichets et à y mettre des gestionnaires de file d'attente et des registres de suggestion à l'endroit des clients. Actuellement une réhabilitation de nos agences est en cours pour améliorer l'accueil des clients.

Pour l'actionnaire de l'entreprise qu'est l'Etat et le personnel ONEA, les résultats très positifs du bilan 2009 sont parlants et motivants. C'est dire donc que le SMQ de l'ONEA est le fruit des efforts conjugués de tous.

En termes de perspectives, nous envisageons la mise en œuvre d'un Système de Management Intégré Qualité Sécurité Environnement à partir du semestre 2011 afin de faire de l'ONEA une entreprise vraiment citoyenne. ■



Des entreprises témoignent...

Le laboratoire national de la santé (LNS) et le laboratoire central vétérinaire (LCV)



Contrôle des produits chimiques et biologiques au Mali : Des laboratoires d'Etat à l'avant-garde de la qualité grâce au programme Qualité de l'UEMOA.

A la conquête d'une accréditation reconnue dans l'espace de l'union économique et monétaire ouest africain (UEMOA) voire au niveau international, le laboratoire national de la santé (LNS) et le laboratoire central vétérinaire (LCV) ont engagé de vastes chantiers d'amélioration de leur système de contrôle. Leurs initiatives sont accompagnées par un programme dit Programme Qualité que l'organisation sous régionale a mis en œuvre dans ses pays membres.

Les deux structures (LNS et LCV) ont en commun l'avantage d'être des laboratoires de référence nationale dans leurs domaines de compétence au Mali. Etablissements publics à caractère scientifique (pour le premier) ou administratif (pour le second), ils ont chacun l'autorité de certification des produits chimiques et biologiques de tiers sociétés et/ou qu'ils produisent eux-mêmes. Le LNS s'occupe du contrôle physico chimique, micro biologique et toxicologique des médicaments, des aliments et boissons et des eaux produits ou importés au Mali. Quant au LCV, il s'occupe de la production de vaccins animales, de la recherche et du diagnostic épidémiologique et du contrôle de qualité des produits animal et végétal.

«Qui dit accréditation dit reconnaissance sur le plan national mais aussi sur le plan international» a indiqué Sékou Dembélé, sous directeur technique du laboratoire nationale de la santé (LNS). Pour le Dr. Vétérinaire Mamadou Diallo, chef de bureau système qualité du laboratoire central vétérinaire (LCV), le cadre managérial même de son institution a beaucoup changé avec les expériences reçues (depuis 2005) du partenariat avec le Programme Qualité

de l'UEMOA. La démarche du Programme Qualité est d'ouvrir les portes des marchés mondiaux au tissu industriel de la communauté et faire en sorte que les produits des pays de l'organisation sous régionale puissent facilement s'interpénétrer. Cela requiert donc une certaine technologie et un savoir-faire reconnu. L'initiative a précipité une mise à niveau des laboratoires, tant par rapport aux infrastructures, aux équipements et matériels qu'aux ressources humaines. «Notre volonté est très claire : il faut évoluer. Personne ne pourra aller en marge du progrès social» a souligné Sékou Dembélé.

Dans un entretien qu'ils nous ont accordé, les responsables du LNS ont affirmé leur volonté «d'apporter aux partenaires un outil encore plus performant» pendant qu'au LCV, on estime qu'«on est vraiment tenu à nous mettre à niveau, à nous mettre en assurance qualité». Les deux sociétés courent, chacune, derrière une accréditation (ISO 17025 de la norme française COFRAC) qui sera délivrée par l'union économique et monétaire ouest africain probablement à la fin de cette année, pour le LNS et courant 2011, pour le LCV. Cette accré-

ditation, il faut le rappeler, sert de garantie sûre à ces laboratoires de justifier leur performance au niveau national, sous régional et international. Les tierces sociétés dont les produits sont certifiés par ces laboratoires seront libres d'affronter la compétitivité à l'extérieur du pays. En réalité, le secteur visé par l'accréditation au laboratoire national de la santé est celui de la bactériologie alimentaire. Au niveau du laboratoire central vétérinaire, c'est le secteur de la toxicologie et du contrôle de qualité environnementale qui est visé par l'accréditation. Dans ces structures, l'on indique que le laboratoire est très bien parti pour avoir l'aval de l'UEMOA sur leurs compétences. A travers ces secteurs visés pour l'accréditation, tout le laboratoire a entamé une mue vers le perfectionnement des services qu'il offre. ■



Des entreprises témoignent...

Brasseries du Mali : En quête permanente de la qualité



Kore (Exigences Coca Cola), Exigences Guinness, ISO 9001, ISO 22000, Codex alimentarius, Pass 220, voilà, entre autres, normes, guides ou référentiels de qualité que s'est déjà procurée la filiale malienne de la multinationale Castel. Les Brasseries du Mali (Bramali), puisqu'il s'agit de cette société, ont encore engagé une nouvelle dynamique dans le cadre du programme de restructuration et de mise à niveau (PRMN) de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine.

«Pour ce qui concerne la Bramali, nous sommes à l'étape préliminaire ; par conséquent, le soutien attendu tarde à venir c'est-à-dire le suivi par un consultant et les formations ciblées». C'est en ces termes qu'Ibrahima Sangaré, chef du service qualité des Brasseries du Mali (Bramali), a exprimé les attentes de sa société dans le cadre du programme de restructuration et de mise à niveau (PRMN). «La politique de gestion de l'entreprise, note l'équipe du service qualité de la structure, repose sur le système Qualité de Coca Cola KORE qui est un système modulaire qui se présente sous forme de pyramide à trois faces (Qualité, Sécurité et Environnement) avec les mêmes les exigences». L'on note également que la performance perpétuelle est de mise avec un système de management standard.

Créée en 1985, Bramali est une société anonyme (SA) appartenant au groupe Castel et spécialisée dans la production et la distribution de la bière et des boissons gazeuses sucrées. Industrie agroalimentaire, elle est constituée de deux entités : une unité de production située à 18 km au

sud de Bamako et une unité commerciale appelée BRADIBO (Bramali distribution boissons) qui se trouve à Bamako-ville. L'unité de production est dotée de 4 chaînes de production dont deux en bouteilles verre et deux en bouteilles plastiques. Quant à l'unité commerciale, elle dispose de trois grands dépôts qui se chargent de la redistribution sur l'ensemble du territoire Malien. Les produits sont exclusivement destinés au marché local et la société a fait un chiffre d'affaire qui s'est élevé, en 2009, à 16 144 928 000 F CFA avec une production annuelle d'environ 320 000 hectolitres. Elle emploie en permanence un effectif de 250 personnes et 54 personnes sont employées temporairement chaque année. Ce qui fait de la

société un maillon essentiel du secteur industriel du pays.

Lancé en 2006, l'appui du PRMN se résume en deux phases. La première phase qui s'est achevée au premier trimestre 2010 concerne le diagnostic des problèmes au sein des sociétés. Elle a abouti à des actions immatérielles telles que des conseils et formations devant être prises en charges à 80% par le PRMN et des actions matérielles comme les équipements et autres matériels finançables à hauteur de 20% par le programme. La seconde phase, adoptée par le gouvernement le 28 juillet 2010, doit aboutir à la mise en œuvre des actions proposées suite au diagnostic effectué.



Des entreprises témoignent...

Le programme Qualité de l'UEMOA a permis la reconnaissance et la crédibilité du CERES



Papa Sam Guèye est le Chef de l'unité Qualité et réglementation du Centre régional de recherches en écotoxicologie et sécurité environnementale (CERES) de Dakar (Sénégal). Papa Sam Guèye, tout en reconnaissant les bienfaits du programme Qualité de l'UEMOA pour la reconnaissance et la crédibilité de son centre, appelle les autorités politiques à imposer aux produits consommés par les populations locales les mêmes normes que celles auxquels ils doivent faire face quand ils doivent être exportés vers les pays développés.



afriQualité : Pouvez-vous nous indiquer M. Guèye le domaine d'intervention de votre centre ?

Le CERES Locustox, c'est le Centre régional de recherches en écotoxicologie et sécurité environnementale et il étudie les effets des pesticides et des engrais sur les produits et sur l'homme.

Il suit ainsi le devenir de ses produits sur l'environnement après leur utilisation et analyse les produits à l'exportation pour savoir si la teneur en résidus est compatible avec la

santé des consommateurs des pays de destination.

Ainsi avant d'exporter des produits agricoles, des hommes d'affaires sollicitent notre laboratoire pour voir si leurs produits respectent les normes en vigueur dans les pays importateurs et si les résidus des pesticides de ces produits respectent les normes des marchés des pays importateurs.



Le CERES a commencé à fonctionner en 2001.

afriQualité : Quelles raisons ont amené votre centre à souscrire au programme Qualité de l'UEMOA ?

Le CERES a été identifié et sélectionné dès la première phase (2001-2005) du programme pour être accompagné jusqu'à l'accréditation. Après enquête et questionnaire, le programme a sélectionné le CERES.


Et il faut rappeler que dès août 2002, le CERES a été certifié, conforme aux BPL (Bonnes pratiques de laboratoire).

Durant cette première phase, on a continué à conformer notre laboratoire pour qu'il puisse obtenir l'accréditation ISO/CEI 17025.

Mais il faut reconnaître qu'au terme de cette phase, malgré les investissements et les efforts, l'objectif n'a pas été atteint, d'où notre présence dans la 2ème phase (2007-2010).

Plusieurs facteurs peuvent être avancés. Des blocages au niveau du programme Qualité mais aussi des raisons propres au CERES.

Le Centre a traversé une crise profonde liée à son fonctionnement et il a fallu attendre mars 2007 pour que les autorités prennent des mesures pour recentrer, normaliser le fonctionnement de la Fondation.

Avant cette reprise en mains, 





certain engagements ne pouvaient pas être respectés.

Le CERES était allé très loin dans le programme avec un équipement conséquent et un renforcement de capacité au niveau technique mis à sa disposition par le programme Qualité.

afriQualité : Pour cette 2^{ème} phase, l'objectif de certification peut-il être atteint ?

Nous sommes très avancés et l'audit d'un Consultant qualité du programme de l'UEMOA a donné des résultats probants.

Au terme de sa mission, les résultats ont été très concluants et on se prépare en accord avec l'Association sénégalaise de normalisation à recevoir une mission du Comité français d'accréditation (COFRAC).

Au plus tard en décembre, on pense pouvoir obtenir l'accréditation.

afriQualité : A quoi doit servir cette certification ?

C'est la reconnaissance de notre compétence, un organisme indépen-

dant doit pouvoir attester de votre compétence.

Dans le commerce international, il faut des certificats d'un laboratoire accrédité, sinon, il y a un risque de voir les produits contrôlés, rejetés si le laboratoire ayant contrôlé les produits n'est pas reconnu.

Et c'est une question de survie pour nos laboratoires qui, s'ils reçoivent ces accréditations pourront s'ouvrir à l'international.

Au Sénégal, nos clients se recrutent au niveau de l'Etat et de ses démembrements comme la Direction de protection des végétaux (DPV) et la Direction de l'environnement.

Nous avons été mis à contribution dans la contamination au plomb au quartier de Ngagne Diaw de Thiaroye (grande banlieue de Dakar). Parmi nos clients, il y a aussi les organismes onusiens, la FAO, le PNUE et dans le privé, nous travaillons avec les opérateurs de l'agro-business

afriQualité : Pensez-vous que le combat pour la qualité est entré dans les mœurs ?

Sur le plan international pour les exportations, pas de problème, mais



la question est de savoir si la réglementation nationale et régionale suit.

Elle doit suivre pour nos populations, les analyses doivent être obligatoires pour les produits qu'elles consomment.

Il faut être en phase par rapport à nos souscriptions internationales, assurer la cohérence, avoir les mêmes normes aussi bien pour les Européens que pour nos populations.

Malheureusement, les privés de l'agro-business, quand il s'agit des produits d'exportation, ils font tout pour exporter des produits ayant été analysés et déclarés conformes pour la qualité.

C'est rarement le cas quand il s'agit des produits pour la consommation locale et il ne faut pas aller chercher loin les causes des nombreuses maladies qui ont du mal à être diagnostiquées par les centres de santé.

Et c'est pourquoi, les autorités doivent fixer les règles du jeu et faire des sanctions exemplaires quand des personnes se mettent en marge.

Le conseil des experts

Marketing, Etudes, Audits, Communication,
Régie publicitaire, Edition, Assistance,
Qualité, Recrutement, Formation.

Carré 161 Akpakpa Fifatin - 06 BP 1103 Cotonou
Tél : 229 21 143 338 - 21 335 007 - cell: 66 233 023
kenconsultinggroup@gmail.com



Questions à M. Balla DIONG,
Directeur de l'Entreprise, de
l'Industrie et de l'Artisanat à la
Commission de l'UEMOA

Quels objectifs pour le PRMN?

La restructuration ou la mise à niveau de nos entreprises industrielles par le PRMN est « adossée » au renforcement des capacités des ressources humaines, leur utilisation optimale et le recrutement sûr de compétences locales pour améliorer les performances des entreprises concernées dans divers domaines (organisation, management, production, commercialisation, etc.).



afriQualité : Monsieur DIONG qu'est ce que c'est le PRMN ?

Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA (PRMN) est l'un des Programmes clefs de la Politique Industrielle Commune (PIC) de l'UEMOA, adoptée en 1999 par l'Union.

Le Programme a été adopté par le Conseil des Ministres de l'UEMOA, réuni à Dakar en juin 2006. Il vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international.

Ses objectifs spécifiques sont (i) permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises, (ii) permettre aux entreprises de devenir compétitives et (iii) renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

Les résultats attendus sont la restructuration et la mise à niveau de

120 entreprises agroindustrielles au cours de la phase pilote. A terme avec la phase de déploiement, le résultat visé est de 1 000 entreprises industrielles (de tous les sous-secteurs) restructurées ou mises à niveau.

afriQualité : Pourquoi un programme spécifique pour la mise à niveau des entreprises et quelles sont ses spécificités par rapport au Programme Qualité ?

Le PRMN et le Programme Qualité sont complémentaires dans leurs appuis aux entreprises industrielles et aux structures d'appui à l'industrie. Les investissements ou actions proposées par le PRMN aux entreprises comprennent des actions en matière de Qualité qui seront mises en œuvre par le Programme Qualité.

Par ailleurs, un laboratoire dont les capacités sont renforcées par le Programme Qualité, est une structure importante pour l'entreprise industrielle, qui a besoins de faire analyser ou tester ses produits par rapports aux normes et standards régionaux et internationaux.

afriQualité : Pour faire face à la concurrence, les secteurs stratégiques à forte potentialité économique semblent être votre cible. Quels sont ces secteurs et comment s'opère votre appui pour les conduire à leur mise à niveau ?

L'économie de notre sous-région est dominée par l'agriculture au sens large. Son tissu industriel est composé très largement d'unités agro-industrielles, notamment l'agroalimentaire. C'est pourquoi, la phase pilote du PRMN qui est également une phase d'apprentissage collectif, cible l'agro-industrie, tandis que la phase de déploiement concernera tous les sous-secteurs industriels.

A l'issue du pré-diagnostic, les entreprises agroindustrielles ont été sélectionnées sur la base des critères du PRMN largement diffusés au préalable lors de la mobilisation des acteurs dans tous les Etats membres de l'Union. Les sous-secteurs des entreprises sélectionnées se révèlent être : l'agroalimentaire (anacarde, lait et produits laitiers, boissons, oléagineux, sucre, ☞

céréales, aviculture, charcuterie et viandes, bouillons culinaires, fruits et légumes), l'agro pharmacie, le coton/textile, les cuirs et peaux, le caoutchouc, le bois et les emballages.

Pour en revenir à votre question : Comment s'opère l'appui du PRMN ? Il faut souligner que l'entreprise adhère volontairement au PRMN par un courrier du chef d'entreprise, adressé au Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN) du pays où est installée l'entreprise, accompagné d'une fiche d'adhésion dûment remplie. La fiche d'adhésion est disponible auprès du BRMN et peut être obtenue par courrier électronique. Le BRMN examine le dossier de l'entreprise et procède au besoin à son pré-diagnostic et requiert ensuite l'approbation du Comité de Pilotage National (CPN) pour faire réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise, en étroite collaboration avec celle-ci. Le CPN, organe d'orientation et de décision du Programme dans chaque pays, est constitué de représentants du secteur privé, du secteur public et des banques, dans un esprit de partenariat public-privé fécond.

Le diagnostic stratégique de l'entreprise réalisé au cours de la phase pilote est gratuite pour l'entreprise, car entièrement prise en charge par le Programme. Cet exercice débouche sur le rapport de diagnostic stratégique et le plan de restructuration ou de mise à niveau, élaborés étroitement avec l'entreprise et validés par elle, avant d'être soumis à l'approbation du CPN. L'entreprise nécessite soit une restructuration (plan de restructuration), soit une mise à niveau (plan de mise à niveau). Le plan de restructuration ou de mise à niveau (Plan RMN), propriété de l'entreprise, contient les propositions d'investissements immatériels et matériels à réaliser pour améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise.

L'entreprise réalise les investissements immatériels et matériels approuvés. Dans un cadre classique

de restructuration ou/et de mise à niveau, c'est seulement après la vérification indépendante de la réalisation de chaque investissement par l'entreprise, que la prime lui est versée. La prime dans la phase pilote du PRMN est de 80% sur les investissements immatériels et 20% sur les investissements matériels, avec un plafond dans chacun des deux cas, de 51 millions F CFA. De plus, les investissements immatériels dans le cadre de la phase pilote du PRMN, sont financés par le Programme sans dépasser le plafond sus-indiqué et réalisés par l'ONUDI qui est l'Agence d'exécution, l'entreprise devant payer 20%.

Pour la phase de déploiement, le montant plafond de ces primes sur les investissements fera l'objet d'une réadaptation en fonction des réalités nationales.

afriQualité : Qualité, efficacité, efficacité sont autant d'objectifs poursuivis dans une mise à niveau. Quelles appréciations avez-vous déjà des progrès accomplis par les entreprises que vous soutenez ?

Votre question pertinente doit prendre en compte notre contexte dans lequel le concept et le processus de la mise à niveau sont nouveaux. C'est pourquoi, la Commission de l'UEMOA a choisi la mise en œuvre par un processus d'apprentissage collectif, de manière à partager les expériences et les leçons pour une appropriation réussie des outils et de la démarche. Autant cette approche a entraîné des lenteurs ou retards, autant la mise en œuvre du Programme a enregistré des avancées sur lesquelles nous capitalisons collectivement pour progresser avantageusement. Le renforcement des capacités des acteurs et l'appropriation des outils se poursuivent. Le diagnostic stratégique des entreprises est en cours depuis août 2009 avec la participation des experts de la sous-région. La formation et le renforcement de l'expertise nationale en cours d'emploi sont des acquis importants rimant

avec qualité, efficacité et efficacité pour le développement économique durable de la région, à mettre également au compte du Programme.

afriQualité : En Europe, restructuration rime souvent avec licenciement pour maximiser les résultats. Serait-ce la même chose en ce qui concerne les entreprises que vous appuyez ?

Ce n'est pas du tout le cas avec le PRMN, essentiellement à cause du contexte !

La restructuration ou la mise à niveau de nos entreprises industrielles par le PRMN est « adossée » au renforcement des capacités des ressources humaines, leur utilisation optimale et le recrutement sûrement de compétences locales pour améliorer les performances des entreprises concernées dans divers domaines (organisation, management, production, commercialisation, etc.).

afriQualité : Quel est votre mailage organisationnel pour atteindre les ambitieux objectifs du PRMN ?

Le dispositif institutionnel du PRMN est composé :

1) au niveau régional par :

- la Commission de l'UEMOA : elle est l'initiateur du Programme.
- l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) : Agence spécialisée des Nations Unies chargée de l'exécution technique du PRMN.
- le Comité de Pilotage Régional (CPR) : il est composé par des représentants de la Commission de l'UEMOA, des Etats, de la BCEAO, de la BOAD, de la CCR et de la Fédération des Associations des Professionnels des Banques et Etablissements Financiers de l'UEMOA (FAPBEF-UEMOA). Le Comité de Pilotage Régional a pour mission

d'assister la Commission de l'UEMOA dans la définition de la politique de financement du PRMN, dans la mobilisation des financements et dans la mise en œuvre du PRMN.

- la Cellule Technique de Restructuration et de Mise à Niveau (CTRMN) représentant l'ONUDI pour la mise en œuvre de l'assistance technique;

2) au niveau national par:

- Le Comité de Pilotage National (CPN) dans chaque pays de l'Union: il est l'organe d'orientation stratégique et de supervision de la mise en œuvre du PRMN. Il constitue le relais national du Comité de Pilotage Régional en charge du PRMN et est responsable de l'approbation des plans de restructuration ou de mise à niveau et de leur financement.

- Le Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN) dans chaque pays de l'Union: il

assure l'interface opérationnelle avec les entreprises au niveau national. Chaque BRMN est dirigé par un Directeur et doté d'au moins un expert technique et d'un expert financier.

afriQualité : Quels sont les 5 principaux obstacles à la commercialisation des produits de la Région ?

Les principaux obstacles à la commercialisation des produits de la Région paraissent être fondamentalement :

- l'insuffisance de qualité ;
- le mauvais état des voies de communication entre les zones de production et les zones de consommation ;
- le coût élevé des transports ;
- l'insuffisance de professionnalisme des acteurs ;
- les qualités des emballages adaptés aux exigences du commerce international.

afriQualité : Quelles sont les perspectives de la sous-région dans le domaine de la mise à niveau des entreprises et d'une manière générale de l'appui à la compétitivité ?

Les plus hautes autorités de la Commission vous renseigneront sur les aspects politiques. Pour ma part et au regard de l'expérience en cours au plan technique, l'analyse montre que certes des améliorations seront apportées, mais que la Commission de l'UEMOA et les Etats membres de l'Union ont acquis une expérience en matière de conduite de programme RMN. Cette expérience sera consolidée et pérennisée globalement avec, bien sûr, des différenciations entre les Etats à cause de plusieurs facteurs dont les plus importants à mes yeux, restent l'engagement politique ainsi que la mobilisation des compétences requises et des ressources financières adéquates. ■



RODEL Consulting

Registre du commerce : BF OUA 2006 B 2571
Numéro IFU : 0000 7672 M - Forme juridique : SARL
Objet social : Etudes, Formations, Conseils
aux Entreprises, Institutions et Associations
Adresse : Secteur 13, Rue 13-13, Ouagadougou
Tél/Fax : 50.45.29.66 - Email : cabinetrodel@hotmail.com

Audit 
Conseil 
Formation 
Etudes 
Gestion de Projets 

Restructuration et mise à niveau des entreprises du Burkina Faso

Les industriels entre doute et espoir !

Plongée dans une sorte de léthargie, le tissu industriel burkinabé place désormais ses espoirs de relance et de survie au Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) de l'industrie des pays membres de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA). Ce programme qui amorce un tournant décisif dans sa mise en œuvre au Burkina Faso devrait à terme doper la production industrielle.

Lancé il y a quatre ans dans les huit pays de l'Union, le PRMN entame sa phase cruciale au Burkina Faso. Après le pré-diagnostic, le programme s'active à attaquer la phase de déploiement. Véritable bras opérationnel du programme, le Bureau de restructuration et de mise à niveau (BRMN) est au cœur du processus. Il s'assure que les rapports produits par les bureaux d'étude correspondent aux termes de référence. Le bureau veille aussi à la conformité des plans proposés d'avec les besoins des entreprises qu'il soumet au comité de pilotage pour validation.

Le PRMN est exécuté dans un contexte où l'industrie manufacturière burkinabé se meurt, d'après les analyses de la Banque mondiale. Plus que jamais, elle a besoin d'un coup de pouce pour sortir de cette léthargie. C'est tout l'enjeu de ce programme qui symbolise, aux yeux du monde industriel, l'espoir de la relance de la production. «Nous avons déjà organisé des rencontres individuelles et collectives pour présenter aux industriels ce qu'est le PRMN. Cela a permis d'enregistrer 47 manifestations d'intérêts traitées sur la base des critères d'éligibilité au programme dont nous avons hérité de l'ONUDI et de l'UEMOA. Nous les avons passées au crible pour en retenir au final vingt et une (21). Le BRMN a eu la responsabilité de réaliser un pré-diagnostic sur ces 21 entreprises sélectionnées. Il s'est agi de passer au peigne fin l'ensemble des fonctions de l'entreprise, d'analyser leurs faiblesses pour parvenir à la rédaction des termes de référence. A

l'issue du pré-diagnostic, le comité de pilotage a retenu 18 entreprises. Cette liste a été validée par la 2e réunion du comité de pilotage régional, de sorte que le Burkina dispose aujourd'hui de 18 entreprises dans le porte-feuille global de 120 entreprises pour toute l'Union», explique Sa Sylvania TRAORÉ, directeur du BRMN-Burkina. Le BRMN a achevé le diagnostic stratégique de 16 d'entre elles. «Pour les deux restants, disons que le travail a été entamé. Il n'est pas achevé. Ce sont des entreprises du groupe Soyaf à savoir une unité de production d'eau minérale et une unité de production de pâte alimentaire», précise M. TRAORÉ. Il explique que ce retard est dû à des difficultés de mobilisation de l'expertise nécessaire. «Il y a aussi que la disponibilité de l'entreprise n'a pas permis au bureau d'études de terminer le travail. Mais, on s'active pour que diagnostic soit fin prêt dans les semaines à venir (NDLR: l'entretien a eu lieu le mardi 30 mars 2010)». Mais les entreprises s'impatientent déjà des résultats sur le terrain tant leurs attentes sont multiples. «Le PRMN est une initiative heureuse qui va permettre à nos entreprises de s'ajuster et de se mettre à l'ère de la compétition. (...) Nous fondons beaucoup d'espoirs sur ce Programme», commente Mme Simone ZOUNDI, bénéficiaire du Programme. Sa société fait parti du lot des entreprises qui ont accepté de se soumettre à ce processus novateur. Ouobo N. Jean FLAUBERT, promoteur de la laiterie moderne- le professionnel (LMP) partage cette vision. Pour lui, les actions ont été lentes. «Jusqu'à présent,

nous ne sentons pas vraiment ce qui est concret pour nos entreprises. Puisque les rapports sur le diagnostic stratégique ne sont pas encore validés par le comité national de pilotage, aucune action de restructuration et de mise à niveau n'est mise en route», regrette M. OUOBO. Il reconnaît cependant que le PRMN, en dépit des lenteurs, est utile en ce sens que «la vision de ce qu'il veut dans le monde concurrentiel nous permet d'être mieux connus dans l'Union et dans le monde». Autre avantage que les entreprises relèvent du PRMN est qu'il leur permet de savoir ce qui se fait ailleurs et de faire des recyclages sur les types de produits. C'est autant de signes qui montrent qu'il y a de l'engouement du monde des affaires burkinabé pour ce processus nouveau.

Sur 16 entreprises ayant fait l'objet du diagnostic stratégique, seuls 12 rapports sont disponibles dans les tiroirs du BRMN. «Quatre ne sont pas encore arrivés au niveau du Bureau. Là aussi dans les échanges que nous avons eus avec les bureaux d'études, il ressort que c'est un travail qui va être achevé dans les jours qui viennent», relève Sa Sylvania TRAORÉ. L'approbation desdits rapports par le comité national de pilotage permettra ainsi au PRMN d'entamer sa phase cruciale.

Grosso modo, ces rapports mettent à nu trois principales faiblesses: la qualité de l'information financière, la défaillance du management et la vétusté de la technologie utilisée.

Sans information fiable, difficile d'accéder aux financements bancaires

«L'une des grosses difficultés qu'il y a à assurer la mise en œuvre d'un quelconque plan ou l'identification de l'entreprise, c'est vraiment l'absence d'information financière. C'est un élément essentiel tant il est vrai que ces entreprises produisent des états financiers pour les besoins de l'administration fiscale ou sociale mais leur qualité laisse à désirer. Cela nous a obligé à insister dans le cadre des plans qui vont être mis en œuvre pour toutes les entreprises sur la nécessité d'asseoir des outils pertinents permettant d'avoir une information financière fiable», explique le responsable du BRMN. D'autant que la fiabilité de cette information financière conditionne l'accès aux ressources des banques. Les solutions proposées consistent alors à aider ces entreprises à asseoir des outils permettant de fournir une information financière fiable et surtout technique. Toute chose qui leur permet d'optimiser des rendements tout en réduisant les charges liées aux coûts de la maintenance élevés, et de la consommation d'électricité en hausse. Ce processus permettra aussi aux entreprises de prouver qu'elles fonctionnent normalement, optimisent leurs capacités tout en évaluant avec exactitude leur part de marché. «Cela n'est possible que si vous avez l'information sur les cycles de production. Or, la plupart des entreprises n'ont pas cette information et quand celle-ci est disponible, elle est parcellaire et n'est pas suffisamment précise pour permettre une analyse», avoue le directeur du BRMN. Régler les trois problèmes sus cités permettra donc aux entreprises d'accéder aisément aux ressources financières des banques et établissements financiers car «une société ne peut pas demander des prêts à une banque si elle est incapable de fournir une information financière d'une part et sur la traçabilité de ses produits, les quantités produites d'autre part. Si cette information n'est pas fiable, il est difficile pour une banque d'accorder le prêt». En général, les entre-

prises se plaignent des conditions draconiennes qu'imposent les banques pour l'accès au crédit. Elles auront dorénavant les moyens de contourner cette difficulté à travers la mise en œuvre des plans pour disposer des ressources suffisantes et nécessaires au financement de leur « business plan » et de leurs besoins de croissance. C'est pour cette raison que les industriels reconnaissent que le diagnostic a permis de toucher du doigt leurs problèmes. Tous partagent l'idée que ce travail leur a été d'une grande utilité. Il reste cependant à appliquer la bonne thérapie pour permettre au tissu industriel d'aller au galop souhaité, d'atteindre sa vitesse de croisière au service du développement économique. C'est l'avis de Mme Simone ZOUNDI, fondatrice de la Société d'exploitation des produits alimentaires (SODEPAL), bénéficiaire du PRMN. Spécialisée dans la boulangerie pâtisserie, la biscuiterie et la farine instantanée infantile enrichie, la SODEPAL a subi le test du pré-diagnostic et du diagnostic stratégique. «Le PRMN est sans doute une initiative heureuse en ce sens qu'elle entend permettre aux industries de s'ajuster, de se mettre à l'ère de la compétition internationale.

A notre niveau, le programme a recommandé qu'on érige un local plus spacieux et acquiert de nouveaux équipements, plus modernes et adaptés». Une recommandation certes pertinente mais qui suscite quelques réserves et inquiétudes dans les procédures de mise en œuvre de la part de ce pionnier de l'agro-industrie burkinabé: «les chefs d'entreprises sont toujours pressés. A ce titre des structures de ce niveau nécessitent beaucoup de démarches, d'écrits. On n'avance pas beaucoup. Ce sont des aspects sur lesquels, les entrepreneurs souhaitent qu'on donne un

coup d'accélérateur». Elle explique en effet, qu'à l'issue des démarches et procédures, il est demandé aux entreprises de pré-financer les activités afin d'être remboursées plus tard par le PRMN. «Cela n'est pas aisé pour une entreprise qui a besoin de se mettre à niveau», avoue Mme Zoundi arguant que c'est une contrainte qui pourrait compromettre les résultats attendus grâce au PRMN. En effet, le Programme contribue à hauteur de 80% pour les investissements immatériels (formation, management...) contre un apport de 20% pour les acquisitions d'équipement. Une situation qui n'est pas totalement du goût des entrepreneurs qui voudraient plutôt le contraire. Pour eux, ce sont les investissements matériels nécessitant plus d'efforts financiers qui devraient plutôt être financés par le Programme à 80% du montant contre un apport jusque-là de 20%. «Vous comprenez toute notre douleur et nos inquiétudes dans ces conditions quant à l'aboutissement de ce Programme pour lequel nous fondons beaucoup d'espoir», lance Mme ZOUNDI. N'empêche, le Programme s'exécute dans d'excellentes conditions, selon les acteurs.



Issa DRAMÉ,
conseiller technique principal du PRMN

«Le PRMN avance bien»

Pour le conseiller technique principal du PRMN, Issa DRAMÉ, le programme avance bien. «Nous avons formé les compétences, les ressources humaines dans la sous-région et réalisé le pré-diagnostic des entreprises. Nous sommes à la phase du diagnostic stratégique. Tous ces appuis sont financés par le programme sans contribution financière des entreprises. Ce processus se déroule normalement avec 251 experts dont 80% formés à la méthodologie de l'ONUDI en matière de mise à niveau», a-t-il indiqué. Et le directeur du BRMN d'insister sur la mise en œuvre et le financement des plans proposés. Car dit-il «c'est là où aussi bien les entreprises que les

partenaires techniques nous attendent au tournant» ajoutant que «c'est ça qui va être la réussite du PRMN c'est-à-dire la capacité des entreprises à mettre en œuvre les plans à elles proposés et sur lesquels, elles se sont engagées». Autant dire que c'est le challenge majeur du PRMN. Même si certaines entreprises ont commencé à réaliser leurs plans. «Mais pour d'autres, il faut qu'on trouve les moyens pour pouvoir les accompagner», reconnaît Sa Sylvanius Traoré. En effet, le PRMN prévoit l'allocation de primes aux entreprises en vue de faciliter la réalisation de leur plan. Ce montant annuel est plafonné à 102 millions de f cfa par entreprise pour le financement des acquisitions matérielles et immatérielles telle la mise en place des outils de gestion. «Ce sont des

aspects sur lesquels, les entrepreneurs souhaitent qu'on donne un coup d'accélérateur», préconise Mme ZOUNDI. Une situation qui pose au centre des préoccupations, la problématique du financement de la restructuration et de la mise à niveau. Le directeur général du développement industriel, Adama Traoré explique que la sélection des entreprises se fait sur celles ayant un potentiel de croissance. «Je ne doute pas que ce programme sera d'une grande utilité pour nos unités industrielles. Mais, il faut comprendre que ce n'est pas un programme ponctuel car les organes sont mis en place dans une perspective de pérennité. Parce que les questions de mise à niveau et de restructuration sont permanentes», conclut-il. ■

«Notre industrie manufacturière se meurt»



Face au contexte difficile que traverse l'industrie manufacturière, le Burkina anticipe en mettant en place un programme de restructuration des entreprises en difficultés doté d'un fonds de 10 milliards de f cfa.

Selon les analyses de la Banque mondiale, notre industrie manufacturière se meurt pour diverses raisons: les coûts des facteurs de production, la disponibilité des matières premières, la taille de notre marché. Ce sont des éléments qui portent à dire que notre industrie se porte mal. Elle paie les contre-coups de l'effet de la crise financière. «Je crois que les pouvoirs publics ont pris toute la mesure du besoin de relance. Depuis un an, nous mettons en œuvre en marge du PRMN, un programme de restructuration des entreprises en difficultés. Ce programme concerne certaines industries stratégiques (SOFITEX, SN-CITEC, FILSAH, SN-SOSUCO) et devrait permettre de relancer la machine économique. On a besoin de donner un nouveau souffle à toutes ces unités industrielles pour éviter que nos zones industrielles ne deviennent des zones fantômes», explique Sa Sylvanius TRAORÉ, directeur du Bureau de restructuration et de mise à niveau. Ce pro-

gramme de restructuration des entreprises en difficultés est doté d'un montant de plus de 10 milliards de f cfa. Un rapport sur l'industrie (2003-2007) indique que le comportement et les performances des entreprises montrent «une industrie moderne, dynamique, concentrée tant du point de vue des branches d'activités, de la localisation, du capital, des investissements, de la production, des effectifs employés, du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée». Bien qu'ayant adopté les formes juridiques les plus modernes (SA et SARL) et opérant principalement dans l'agroalimentaire (90%), les entreprises font preuve d'un certain dynamisme eu égard à leur âge moyen (14-15 ans) résultant d'entrées nouvelles et du maintien d'anciennes, dans une conjoncture mondiale difficile, révèle l'étude qui précise toutefois que l'industrie reste oligopolistique et finalement peu compétitive, en dehors du textile.

Dans le cadre du programme régional, un important travail est fait de sorte qu'à l'issue de la phase pilote, le Burkina Faso puisse disposer d'un programme national de restructuration et de mise à niveau des entreprises. Ce programme est fin prêt et sera validé au cours d'un atelier en avril 2010. Il permettra d'avoir un outil d'accompagnement permanent et pérenne des entreprises afin d'éviter les interventions ponctuelles car celles-ci ont besoin régulièrement de s'ajuster pour être compétitives, en phase avec le marché.

La négociation sur les APE, malgré le retard accusé, ne signifie pas qu'on ne va pas y aller. C'est un passage obligé et si nous n'avons pas d'industries préparées à la concurrence mondiale, l'ouverture de notre marché se fera avec la disparition du secteur secondaire. D'autant plus que le Burkina Faso a besoin d'un secteur secondaire fort au travers d'une industrie performante.



Sa Sylvanius TRAORÉ

Restructuration et mise à niveau des entreprises du Mali

Le PRMN ne peut être dissocié ni de la politique industrielle du Mali ni de la politique industrielle commune de l'UEMOA



Mamadou Keïta est coordinateur du programme de restructuration et de mise à niveau des entreprises industrielles

afriQualité : M. KEITA, présentez-nous le programme de restructuration et de mise à niveau au Mali...

Le programme a été conçu pour la première fois en 2005. Ses activités ont commencé en 2006. Aujourd'hui, ce qu'on peut dire c'est que le programme est à sa deuxième phase, si on peut l'estimer. Parce que le 28 juillet dernier a adopté cette deuxième phase. Entre temps depuis sa création jusqu'à ce jour on peut catégoriser à deux niveaux. Il y a le programme national de restructuration et de mise à niveau des entreprises industrielles, il y a le programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA [Ndlr : union économique et monétaire ouest africain]. Entre les deux programmes, c'est vrai que le programme national a commencé avant le programme de l'UEMOA, mais les deux programmes ont jusque là été gérés par les mêmes organes, je veux parler du comité de pilotage et le bureau de restructuration et de mise à niveau. Ceci m'amène à parler un peu de l'objectif des deux programmes. C'est les mêmes objectifs, puisque c'est l'amélioration de la compétitivité et l'amélioration de la productivité qui sont visés par chacun des deux programmes. Pour le Mali, c'est

l'ensemble des entreprises industrielles et pour l'UEMOA c'est consacré à exclusivement, surtout la première phase, aux entreprises agro industrielles. On a deux composantes du programme : la composante restructuration et la composante mise à niveau. Il faut entendre par restructuration lorsque vous avez des déséquilibres financiers constatés au niveau des entreprises. Ça peut être aussi des déséquilibres aux niveaux des structures. En ce moment, lorsque nous constatons ces déséquilibres, nous parlons qu'il y a nécessité de procéder à une restructuration. La mise à niveau, comme on le dit, il faut que l'entreprise soit disponible, apte, capable de faire des produits de bonnes qualités. Pour ça non seulement les équipements peuvent être concernés mais les ressources humaines également. Nous parlons de mise à niveau quand il s'agit de rendre moins gaspilleuse une entreprise. Qu'elle soit capable de faire des produits de bonne qualité et ensuite qu'elle soit capable de mettre au marché régional un produit moins onéreux qui est compétitif.

afriQualité : Quel peut être le rôle de cette politique dans la consolidation de la politique industrielle du pays ?

Le programme, on ne peut pas le dissocié ni de la politique industrielle du Mali ni de la politique industrielle commune de l'UEMOA parce qu'il consiste un des axes prioritaires des hautes autorités du Mali et de l'UEMOA. Quand je prends par exemple l'exemple le programme nationale, il a été conçu pour palier à l'insuffisance de la contribution de l'industrie malienne au PIB. Il avait été constaté qu'il fallait effectivement que la contribution de l'industrie au PIB devrait atteindre 10 %. Donc à travers le programme, on en avait fait un axe stratégique. Le deuxième axe stratégique de la politique de développement industriel de notre pays qui a été adopté en 2004, il prévoyait qu'il fallait réhabiliter et mettre à niveau l'outil de production des entreprises industrielles. Les entreprises qui ont manifestement adhéré au programme, on constate une augmentation du chiffre d'affaires de ces entreprises. Nous constatons un regain de terrain en terme de marché parce qu'elles sont arrivées à identifier un certain nombre d'éléments au niveau des ressources humaines, au niveau des équipements, et même a façon de gérer leurs entreprises. Le programme répond au besoin et c'est d'actualité aussi.

afriQualité : Ceci nous amène au bilan de parcours du pro-

gramme. Que peut-on retenir de sa mise en œuvre ?

Pour parler du bilan, nous allons commencer par les ressources humaines aujourd'hui nous pouvons dire aisément que le cadre institutionnel existe. Nous avons un comité de pilotage composé à la fois de représentant de l'administration et de secteur privé y compris les banques. Vous avez également le bureau de restructuration et de mise à niveau composé de cadres spécifiquement spécialisés dans la technique de restructuration et de mise à niveau. Nous avons formé un centaine de représentant de cabinet ou de bureau d'étude aux techniques et à la méthodologie de restructuration et de mise à niveau.

Sur le plan réglementaire, nous avons une loi qui porte création du programme. Il y a des décrets d'application et d'autres textes relatifs à l'organisation et aux modalités de fonctionnement du programme. Le comité de pilotage qui a pour rôle d'orienter et de contrôler les activités du bureau est à sa 20ème session. Ça prouve qu'il y a une existence matérielle opérationnelle.

Le bureau a pu mener des activités de sensibilisation. A ce jour il faut compter plus d'une dizaine d'activités de sensibilisation tant à Bamako que dans les régions notamment Sikasso et Ségou, là où il y a une forte concentration d'unités industrielles. Nous avons enregistré l'adhésion, selon nos moyens, d'une quarantaine d'entreprise et qui sont aujourd'hui prise en charge par le programme. Parmi cette quarantaine d'entreprises, vous avez des agro industries et de grandes entreprises comme de petites et moyennes entreprises industrielles. Leur contribution au niveau du PIB est de l'ordre de 10 à 15 %. Nous enregistrons annuellement, au niveau de ces entreprises, une augmentation de 5 à 10 % du chiffre d'affaire. Il y a l'emploi qui est maintenu. Il sera très rare de voir une entreprise qui est dans le programme aller vers une fermeture ou une suspension. Nous essayons parallèlement de voir avec les entreprises qui sont en difficultés qu'est ce

qui y a lieu de faire. Tel est le cas par exemple de l'Huicoma [Ndlr : Huilerie cotonnière du Mali] qui est dans le programme. Nous essayons de voir comment il faut permettre à cette entreprise de sortir de ses difficultés. Cette entreprise, il faut le reconnaître, constitue une des entreprises fondamentales du secteur industriel.

En résumé nous avons reçu à peu près une quarantaine d'entreprises qui ont manifesté leur adhésion, nous avons réalisé à peu près une trentaine de pré-diagnostic et nous avons réalisé vingt et deux études diagnostiques. Il y a une bonne dizaine d'entreprises qui sont entrain de réaliser leur plan de restructuration et de mise à niveau. Nous disposons de cadres de l'administration qui sont très rodés dans les techniques de restructuration et de mise à niveau. Nous avons des cadres du secteur privé sinon des consultants nationaux que nous avons formés.

La contribution de l'UEMOA, le PRMN (programme de restructuration et de mise à niveau), pour le Mali, concerne une vingtaine d'entreprises relevant toutes de l'agro industrie. Parmi la vingtaine, il y a déjà neuf qui viennent récemment d'avoir leur décision d'octroi de prime. Il s'agit d'une décision qui engage l'UEMOA à payer des primes aux entreprises qui ont réalisé des investissements matériels dans le cadre du programme. Nous pouvons constater que l'UEMOA a donné trois chèques dont deux pour le Mali parce que ces entreprises ont déjà réalisé une partie sinon plus de 50 % de leurs investissements matériels. Ce qui a fait l'objet d'un remboursement. Il y a neuf autres entreprises qui sont actives. Avant la fin de l'année, l'UEMOA pourra signer d'autres décisions et qui va concerner une dizaine d'entreprises. Je peux dire que le bilan du programme est positif.

afriQualité : Le PRMN de l'UEMOA, quels sont les moyens qu'il propose ?

Les moyens sont multiples. C'est

un programme qui concerne à la fois l'Etat, le secteur privé, les bénéficiaires également. Je souhaiterais parler en termes de perspective. C'est les acquis qui nous ont permis de mobiliser. Des moyens ont été mis à la disposition des entreprises en termes d'investissement. Il y a une partie qui est financé par l'industrie une partie aussi (et cela dépend si on considère que c'est substantielle) va concerner les investissements immatériels. Tout ce qui est formation assistance technique, que bénéficie les entreprises dans le cadre du programme sera pris en charge par le programme à hauteur de 80 % mais nous avons un plafond qui est de 51 millions de F Cfa. Lorsqu'il s'agit d'investissement matériel (les équipements, du matériel et autres) le programme y participe à hauteur de 20 %. Pour le même montant nous avons plafonné.

Ceci comparé à l'étude diagnostic, il n'est rien. Parce qu'on dit qu'un cancer localisé est vite guéris parce que le programme permet à l'entreprise de connaître ses forces et ses faiblesses, tout ce qui constitue dans son environnement une menace, tout ce qui peut être une opportunité pour cette entreprise. Dès lors que ça c'est connu par les chefs d'entreprises, ils sont en mesure de prendre des décisions beaucoup plus orientées et la force d'avoir les moyens pour avoir les plans qui en découlent. Quand nous faisons le diagnostic stratégique de l'entreprise, nous proposons (et c'est décidé avec l'entreprise elle-même) les actions correctives qu'il faut apporter.

afriQualité : Quand on essaye de faire un regard rétrospectif sur le processus d'industrialisation dans les pays ouest africains, on a tendance à conclure à un bilan négatif. Les infrastructures industrielles semblent faire défaut. La deuxième phase du PRMN démarre dans l'année du cinquantenaire de nos pays. Est-ce qu'il est possible de fonder un aussi grand espoir à ce programme ?

Il nous faut de nouvelles unités, il

nous faut de nouvelles entreprises. Nouvelles en ce sens que leur façon de faire, leur comportement doit évoluer. De 1960 à nos jours, ça fait une cinquantaine d'années. C'est vrai. Quand vous comptez le nombre d'unités industrielles dans nos Etats, ça se comptait au bout des doigts. L'exemple palpable, le Mali à l'indépendance n'avait qu'une seule unité de transformation. Vous en avez aujourd'hui plus de 500 unités de transformation. Il y a un progrès qui a été réalisé parce que nous sommes partis à partir du néant où tout était à faire.

Aujourd'hui la situation est entrain d'évoluer. Nous sommes dans un système où le monde est ouvert. Il y a une concurrence qui est là non seulement dans la sous région (Cedeao UEMOA) les échanges entre les pays sont libre, exempte de droits d'entré qui, classiquement, sert à protéger l'unité locale. Donc il y a

lieu d'aller vers la concurrence qui va éliminer ce qui ceux sont pas compétitif. Et ça va profiter aux ménages. Non il seulement il s'agit de mettre sur le marché des produits moins onéreux mais également des produits de qualité. Il faut placer l'entreprise dans ce contexte. Avec ce programme, nous sommes ambitieux. La première phase a concerné une vingtaine d'entreprises. Cette fois-ci nous avons multiplié nos ambitions par dix. Le programme est réservé aux entreprises qu'elles soient grandes, petites ou moyennes de taille, aux structures de soutien à l'industrie, aux centres techniques. Tout ça c'est pour qu'on ait des services d'intervention de qualité. Ce programme est une école pour les entreprises. Ce qui est un centre de santé pour les humains le programme est une centre de santé pour les entreprises parce qu'il permet de diagnostiquer et d'aborder en

même temps la solution au problème. Et c'est ce qui va permettre au bout du compte d'être beaucoup plus compétitif.

Le programme il est conçu pour le perfectionnement des ressources humaines, pour prendre en charge les problèmes de l'industrie. Le secteur privé va s'approprier de ce programme pour en faire son outil. Je pense que son développement est lié au développement de notre pays. Son impact va permettre d'atteindre rapidement les objectifs du PDES [Ndlr : programme de développement économique et social, un programme de gouvernement du président de la République du Mali]. C'est moyen qui est là pour le ministère de l'industrie, pour le secteur privé de contribuer largement aux objectifs nationaux de développement en premier sa contribution au PIB. ■

Restructuration et mise à niveau des entreprises du Sénégal

L'UEMOA s'est appuyée sur le vécu du Sénégal



La Mise à niveau est un processus connu par les entreprises sénégalaises qui ont tenté par cette expérience de se préparer à la mondialisation et ses contraintes. Du Sénégal, cette expérience a essaimé dans la sous-région et la Commission de l'UEMOA a donné à ce processus une autre dimension selon le Directeur du Bureau de mise à niveau au Sénégal.



Des huit pays membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le Sénégal fait partie des premiers à mettre en branle un programme de mise à niveau à travers l'appui technique de l'ONUDI, a annoncé dans un entretien le Directeur du Bureau national de mise à niveau.

"En plus de devoir faire face à la mondialisation et les contraintes liées à la compétitivité, l'ONUDI a senti que le Sénégal avait un potentiel

pour démarrer le programme", a expliqué Amadou Lamine Ndiaye relevant que l'organisme onusien avait engagé ce programme au Portugal pour permettre à ce pays d'intégrer dans les années 1980 la Communauté économique européenne, ancêtre de l'actuelle Union européenne.

L'outil industriel du Portugal était en retard par rapport aux autres pays de l'Europe et il lui fallait un programme de mise à niveau, a rappelé le Directeur du bureau sénégalais

ajoutant qu'à la suite de ce pays, les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) ont investi la même voie.

Suivront ensuite les pays du Moyen Orient, l'Egypte, la Jordanie, la Syrie, a précisé M. Ndiaye soulignant que dès 2002 les idées de mise à niveau ont été avancées au Sénégal pour la mise en route de ce programme.

Si le processus a véritablement démarré en 2004 avec un pro- ➔

gramme d'appui financier de l'AFD, il a fallu attendre février 2005, le démarrage des activités opérationnelles avec son lancement officiel par le Premier ministre sénégalais de l'époque, Macky Sall.

Avec un appui financier de l'ordre de 7 milliards 150 millions de francs de l'Agence française de développement, l'objectif initial était d'intégrer au programme 60 entreprises nationales.

En plus de faire une démarche volontaire, une entreprise devient éligible si elle est "une entreprise privée de droit sénégalais, formellement constituée et fiscalement transparente".

"Elle doit justifier de deux ans d'activités et ne doit être ni en liquidation, ni en procédure de règlement judiciaire et elle doit être en mesure de mobiliser des fonds propres ou un partenaire bancaire pour le financement de son programme de mise à niveau", indique la fiche de présentation établie par le Bureau sénégalais de mise à niveau.

Le bureau de mise à niveau prend également en compte des entreprises n'intervenant pas dans les secteurs financiers, des services collectifs et personnels, du commerce, de l'import-export, de l'immobilier et de la location, ajoute la même fiche d'information.

"Nous avons évité des secteurs de spéculation", a relevé M. Ndiaye qui ne tarit pas d'éloges sur l'impact de ce programme de mise à niveau sur des entreprises ayant adopté le programme.

M. Ndiaye avance 16 à 24 pour cent d'augmentation des chiffres d'affaires de ces entreprises donnant les exemples de Money Express, un service de transfert d'argent qui a été mis en route par la société Chaka Computer grâce au programme.

"Grâce au programme, l'entreprise a pu mettre sur pied une plateforme technologique de pointe ayant permis

d'affiner son idée", a ajouté le Directeur du Bureau de mise à niveau.

Il aime citer les progrès réalisés par l'entreprise Touba Gaz, une unité d'embouteillage de gaz butane et qui était décriée par les consommateurs et ses concurrents à cause de nombreux accidents domestiques.

"Grâce à ce programme, cette entreprise a été certifiée ISO 9000 et si on fait un peu d'histoire, on peut sans risque de se tromper dire que c'est un véritable bond en avant de voir cette entreprise informelle aller dans le sens de la modernité", a-t-il indiqué.

Le Directeur Ndiaye n'oublie pas les entreprises de l'agro-alimentaire NMA Sanders et SEDIMA qui ont permis une progression de la production et de la consommation de la volaille.

Finalement grâce au programme, il y a 29 nouveaux produits sur le marché sénégalais et cela a été rendu possible grâce aux critères très exigeants et qui font appel à des expertises pointues avec l'implication du Comité de pilotage national.

"Si le Bureau de mise à niveau a pour mission de promouvoir la compétitivité des entreprises en leur apportant un ensemble d'appuis techniques et financiers aux entreprises qu'il accompagne dans un processus structuré d'amélioration de leurs facteurs clefs de production, le Comité de pilotage a lui la responsabilité de la validation des plans de mise à niveau des entreprises sur proposition du bureau".

"Il décide de l'octroi des primes et réunit les représentants de l'administration, des représentants du secteur privé, les banques et établissements financiers", indique la fiche de présentation.

Finalement pour ce qui est de la première phase de 2004-2008, sur les 60 entreprises ciblées, seules 49 ont bénéficié du programme parce que les ressources affectées étaient épuisées, a indiqué le Directeur du Bureau, Amadou Lamine Ndiaye sou-

lignant que l'AFD avait "sous-estimé les montants à mettre à disposition des entreprises".

"De 93 millions prévues, les entreprises se sont retrouvées avec un investissement de 130 millions en moyenne", a indiqué M. Ndiaye rappelant que la structure qu'il dirige est sous la direction du ministère chargé de l'industrie.

L'UEMOA s'est appuyée sur le vécu du Sénégal

Selon le Directeur du Bureau de mise à niveau du Sénégal, ce pays de l'Afrique de l'ouest qui a débuté un programme précoce, a été un pays pilote dans le programme de mise à niveau initié par l'UEMOA.

"Le Sénégal a été très impliqué dans le processus d'élaboration du programme de l'UEMOA", a annoncé le Directeur du Bureau de mise à niveau du Sénégal, Amadou Lamine Ndiaye.

Le responsable du Bureau de mise à niveau sénégalais se voulant plus précis a relevé que les outils, les méthodologies, hérités de la coopération avec la Tunisie, un pays très avancé dans le processus "ont été mis à la disposition de la Commission de l'UEMOA pour la réussite du projet".

La présence du Sénégal a été également notée dans l'accompagnement du projet avec "l'organisation d'une formation pour l'ensemble des bureaux de mise à niveau au Sénégal en 2008".

Il continue à partager ses expériences notamment dans la phase actuelle de suivi des réalisations, a ajouté M. Ndiaye rappelant que l'UEMOA a été présent au côté du Sénégal comme des autres sept pays membres de l'Union en mettant à leur disposition un appui budgétaire.

"44, 8 millions francs cfa ont été dégagés lors de la première année pour aider les bureaux de mise à niveau à fonctionner", a-t-il dit relevant

que les entreprises sénégalaises peuvent aussi bien concourir pour le programme national de mise à niveau que celui régional de l'Union.

Au contraire du Sénégal qui prend en compte le secteur des services, l'Union met l'accent sur le secteur de l'agro-industrie, précise M. Ndiaye relevant que pour les deux structures les Bureaux de mise à niveau et les Comités de pilotage national et régional sont mis à contribution pour respecter les critères d'éligibilité.

Autre différence, quand au Séné-

gal, on peut prendre en compte les multinationales, au niveau de l'Union, ce n'est pas le cas.

Le Directeur du Bureau de mise à niveau au Sénégal a noté une synergie des interventions avec la réussite du projet d'une industrie agro-alimentaire, Sos agraines qui, après avoir réussi à augmenter sa capacité d'emballage grâce au projet national, a trouvé avec le programme de l'UEMOA, la possibilité de diversifier son emballage et de gagner jusqu'à 55 pour cent du marché de la moutarde au Sénégal.

Sur les 120 entreprises devant intégrer le programme régional, 19 entreprises sénégalaises ont réussi à être éligibles mais le Directeur du bureau a annoncé la perte de trois dossiers.

"Le Sénégal aurait pu avoir plus mais il y a eu un premier quota de 15 entreprises par pays, qui a finalement été laissé de côté, mais il a pu décourager certains", a-t-il laissé entendre relevant toutefois que ce n'est pas mal de compter autant d'entreprises engagées en cette phase. ■

Des entreprises témoignent...

Quand le PRMN matérialise la volonté de l'UEMOA de positionner avantageusement son secteur productif



Monsieur Issaka Kargougou est le Directeur général de la Maison de l'entreprise du Burkina Faso.

afriQualité : Monsieur le Directeur général, quelle analyse faites-vous de la mise en œuvre d'un programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie au sein de l'UEMOA et particulièrement au Burkina Faso ?

Je voudrais rappeler que « Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) matérialise la volonté de l'UEMOA d'intégrer et de positionner avantageusement son secteur productif dans le contexte concurrentiel des accords de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) et la perspective de ceux de

partenariat économique avec l'Europe (APE) ».

Il répond donc à l'impératif de compétitivité de nos pays face aux produits internationaux, dans un contexte d'ouverture des marchés mondiaux prônée par l'OMC. L'ensemble du tissu économique de l'UEMOA et principalement celui de l'industrie va devoir rapidement faire face à ce nouvel environnement. Le faible dynamisme de ce secteur est lié essentiellement à trois niveaux de contraintes:

- primo d'un point de vue macro-économique, on note un environnement peu incitatif, l'in-

suffisance des infrastructures de base qui, du reste, sont vétustes, la faible qualité et les coûts élevés des facteurs de production, etc;

- secundo au plan méso-économique, les dispositifs d'appui aux entreprises sont peu efficaces et sans moyens, l'accès au crédit bancaire reste difficile, en particulier pour l'investissement ;
- tertio enfin, au niveau micro-économique, on relève une insuffisance des capacités de gestion des entreprises, l'absence de systèmes d'informations efficaces, etc.

Le défi pour les pays de l'Afrique Subsaharienne est de « vaincre la pauvreté de manière structurelle et durable en développant un secteur productif performant exportateur et pourvoyeur d'emplois ».

Dans ce contexte, la restructuration et la mise à niveau de l'industrie s'imposent et nous ne pouvons, en tant qu'acteur de promotion du secteur privé, que nous réjouir de la mise en place du PRMN dont l'objectif est de permettre une relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international.

afriQualité : Quelles sont vos rapports avec les structures de mise en œuvre du PRMN au Burkina notamment le bureau de restructuration et de mise à niveau et le comité national de pilotage? En quoi le PRMN vient en complément aux actions et activités de la Maison de l'Entreprise?

Le PRMN œuvre à l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises ainsi qu'au renforcement des capacités des entreprises afin de leur permettre de

suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale.

La Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF), étant membre du comité national de pilotage du programme, apporte sa contribution à la réflexion stratégique et à la mise en œuvre des activités du bureau de restructuration et de mise à niveau.

En outre, la MEBF apporte un appui-conseil aux entreprises et à travers un dispositif de subvention qui facilite l'accès à l'expertise en vue du renforcement des capacités. En complémentarité avec le PRMN, nous accompagnons les entreprises dans une démarche d'appui global et structurante.

La MEBF n'intervient pas dans l'acquisition des équipements alors que le PRMN permet aux industries retenues et ayant réussi leur processus de restructuration de bénéficier de prime pouvant les aider à acquérir des équipements. C'est une excellente approche. Toutefois, une industrie ayant bénéficié des appuis du PRMN peut continuer à revoir des appuis-conseils de la MEBF et bénéficier des subventions pour des besoins spécifiques.

Donc le principe du PRMN et le Fonds de soutien à coûts partagés

(FSCP) se complètent utilement. Du reste, le gouvernement a mis en place un fonds de restructuration des entreprises en difficultés qui vient conforter les programmes déjà existants.

afriQualité : L'un des objectifs du programme vise à doper la relance de la production industrielle. D'après vous, quelles sont les forces et les lacunes des entreprises burkinabè? Qu'est-ce qui limite leur compétitivité?

Bien que peu diversifié, le tissu industriel burkinabè bénéficie de l'abondance de matières premières et d'une volonté politique bien marquée pour faire face aux défis de la mondialisation car c'est un secteur à haute valeur ajoutée. Le Burkina dispose de secteurs porteurs présentant un fort potentiel encore sous exploité, notamment dans les domaines de l'agro-business et des mines. Il convient d'ajouter que nos industriels sont courageux et à féliciter parce que l'environnement national et international est loin d'être simple.

Quant aux contraintes du secteur, nous relevons notamment les coûts élevés des facteurs de production, l'accès difficile aux financements de long terme, les problèmes de fraude et de contrebande, l'étroitesse du marché national. ■



Elle met en pages et illustre ce magazine...

l'agence qui vous offre d'autres visions de l'Afrique

Télétravail* à tarifs modérés : consultez nous !

Votre contact : Hubert Giblet
19 avenue de la Gare
37250 MONTBAZON - FRANCE
Tél. : +33 (0)9 60 03 19 76
altius.hg@orange.fr

* Logos, création graphique, réalisation de documents,...

Envoi de fichiers pdf prêts à imprimer ou mettre en ligne

Des entreprises témoignent...

FILSAH sort la tête de l'eau grâce au PRMN



Depuis 2002, les effets pervers de la crise ivoirienne ont pesé lourd sur les activités de la Filature du Sahel, et les difficultés du fil de coton sur le marché mondial n'ont rien arrangé. La société a été obligée de recentrer son action en mettant en place un plan de développement durable sur cinq ans. Ce choix est conforté par le Programme de restructuration et de mise à niveau des entreprises (PRMN) de l'Union économique et monétaire ouest africaine qui recommande fortement la mise en place d'outils de pilotage plus performants.

Née en 2000 de la volonté de promouvoir la transformation du coton sur place, la Filature du Sahel (FILSAH) a été aussitôt assaillie par les difficultés. En effet, la vétusté des équipements de production et de contrôle de qualité n'ont pas permis à l'exploitation d'atteindre son seuil de rentabilité. Ce contexte difficile a contraint le management de la société à recentrer l'usine sur le marché national et régional et à demander l'appui du gouvernement. Cela a permis de conclure une convention cadre dont l'objectif est de mettre en œuvre un plan de développement durable sur cinq ans.

Mais l'urgence du maintien de l'outil de production a relégué aux oubliettes les ajustements pourtant nécessaires à opérer au niveau organisationnel et du management interne. «Nous ne nous sommes pas attaqués à ces questions parce que l'entreprise devait garder la tête hors de l'eau et toutes nos énergies étaient focalisées sur la relance de la production et la recherche de débouchés», explique Abdoulaye NABOLÉ, directeur général de FILSAH. Pour lui, le PRMN a conforté l'entreprise dans ses choix et ses options dans le cadre du plan de développement du-



Abdoulaye NABOLÉ

nable. En effet, le diagnostic des principales difficultés de l'entreprise montre que l'outil de production n'est plus en phase avec les exigences de rentabilité. De plus, il urge de revoir l'organisation stratégique de l'entreprise et surtout de mettre en place des outils performants de pilotage. Reconnaisant que toute entreprise est tenue à un ajustement continu, M. Nabolé avoue que, dans ce contexte de crise, FILSAH a trouvé dans le PRMN les moyens et outils nécessaires à cet ajustement. «Au-delà de notre entreprise et de la phase pilote dont nous bénéficions, le PRMN a permis de doter le Burkina d'un outil important qu'est le Bureau de restructuration et de mise à

niveau, au service des entreprises et des gouvernants. Je crois que c'est l'acquis le plus important en ce sens qu'il permet aux entreprises de trouver un centre d'excellence capable de les accompagner dans la résolution de leurs difficultés», se réjouit M. NABOLÉ ajoutant que «FILSAH commence à sortir la tête de l'eau grâce au PRMN», même s'il reconnaît que des questions structurelles doivent être réglées sous peine de compromettre le fragile équilibre atteint par la société. Ainsi, la poursuite du plan de développement

soutenu par l'Etat à travers le programme de restructuration des entreprises en difficulté et mis en œuvre par le BRMN s'avère indispensable.

D'emblée, il ressort que les investissements consentis dans le cadre du plan ont permis d'accroître les capacités de production et, par ricochet, le chiffre d'affaires de FILSAH qui accuse une hausse de 30% par rapport à la période antérieure. Selon le directeur général de FILSAH, l'ambition est de poursuivre la consolidation de ces acquis en vue de faire face à la demande. D'autant plus, dit-il, «notre carnet de commande se porte bien et nous travaillons à augmenter les capacités de production afin de faire face à la demande sans cesse croissante». Aujourd'hui plus que jamais, la crise cotonnière a mis en relief la nécessité pour les Etats africains producteurs «d'or blanc» d'œuvrer à la valorisation locale de la fibre. Bien qu'auréolé du statut de premier producteur africain avec plus de 532 248 tonnes de coton graines produites en 2009, le Burkina ne transforme qu'à peine 2% de sa production, toute chose qui expose la filière aux caprices et aléas du marché mondial toujours plus imprévisible et toujours plus exigeant. ■

Des entreprises témoignent...

Huileries Cotonnières du Mali (Huicoma) : Quelle alternative propose le PRMN ?



Le Mali avait une structure industrielle nationale de référence pour la production de l'huile de coton raffinée, de l'aliment bétail et du savon. Il s'agit des huileries cotonnières du Mali (Huicoma). Depuis plus d'une décennie, la société traverse une crise aiguë qui compromet son développement et accentue une tension sociale née de l'insécurité d'emploi au sein de la société.

L'entreprise, il faut le souligner, est l'un des maillons fondamentaux du secteur industriel du Mali et la vie de milliers de familles y est liée. Créée en 1979, l'Huicoma se propose de valoriser des graines de coton par la production d'huile neutre et d'aliment bétail. L'usine initialement implantée à Koutiala (401 kilomètres, à l'est de Bamako) dans la région de Sikasso, la société étendit ses activités à Koulikoro (à 70 kilomètres, au nord de Bamako) avec le rachat de l'ex-SEPOM en 1986 et à Kita (à 180 kilomètres, au nord ouest de Bamako) avec l'acquisition de l'ex-SEPAMA en 1996. Cela a permis à HUICOMA, alors société d'Etat, de produire en plus de l'huile neutre et l'aliment bétail, de l'huile raffinée, du savon et des produits cosmétiques. La société connaît des difficultés économiques au profit desquelles elle sera cédée, en 2005, par l'Etat malien à des investisseurs privés. Théoriquement, la capacité de trituration de l'Huicoma est de 350 000 tonnes de graines de coton par an. Et en année normale, la société réalise quelques 250 000 tonnes de graines de coton produisant 40 000 tonnes d'huile raffinée, 182 500 tonnes d'aliment bétail et 18 400 tonnes de savon.

«Aujourd'hui, la société traverse une période extrêmement difficile due essentiellement à la faible production cotonnière » reconnaît un responsable de la société qui a souhaité garder l'anonymat. C'est donc dans un contexte social tendu que la direction des huileries cotonnières du Mali s'est engagée dans un programme de restructuration et de mise à niveau (PRMN) que l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) a proposé à des entreprises industrielles de ses pays membres. Le PRMN vise à améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises industrielles. Il comprend une composante restructuration - lorsqu'une entreprise connaît des déséquilibres financiers - et une composante mise à niveau qui fait appel à la capacité de l'entreprise à faire des produits de bonnes qualités. «Pour ça, non seulement les équipements peuvent être concernés mais les ressources humaines également» a précisé Mamadou Keïta, coordinateur du bureau de restructuration et de mise à niveau (BRMN), organe de mise en œuvre du PRMN au Mali. A l'Huicoma, le programme a fait un diagnostic technique et productif et parvenu, selon notre source, au constat suivant : la principale difficulté de la so-

ciété demeure une insuffisance d'approvisionnement en graines de coton. «Ça nous a permis d'avoir un diagnostic externe effectué par des spécialistes, soit pour nous conforter dans notre vision soit pour nous faire ressortir quelques améliorations» a-t-il souligné.

A en croire le coordinateur du bureau de restructuration et de mise à niveau, des moyens sont en cours pour permettre à cette entreprise de sortir de ses difficultés. Pour les responsables de l'Huicoma, les montants à allouer aux entreprises doivent être évalués proportionnellement à leurs taille et chiffre d'affaire. Selon nos informations, l'entreprise est éligible pour un financement du programme et fonde un grand espoir sur cet appui pour permettre de relancer la production. ■

Interview de Jean-Claude CHAUVÉAU Expert ONUDI en systèmes de certification



afriQualité : Vous avez été missionné pour construire le système de certification de l'UEMOA. En tant qu'expert en systèmes de certification, pouvez-vous nous expliquer en quoi un système de certification est nécessaire pour l'UEMOA et les pays de l'Union ?

Toutes les nations ont créé au XX^{ème} siècle, ou se dotent en ce début de XXI^{ème} siècle, de leurs systèmes de certifications. Dans le concert international des nations et des « échanges sans frontières », ces systèmes de certification sont incontournables car ce sont eux qui permettent de garantir la qualité des échanges et de créer la confiance indispensable pour les nations exportatrices. En outre, les systèmes de certifications sont des outils extrêmement importants pour les gouvernements car ils leur donnent la garantie, par des parties indépendantes et dont les compétences et l'éthique sont reconnues, que les éléments certifiés sont fiables et permettent de protéger les consommateurs contre toutes « non qualité » en particulier pour ce qui concerne la santé et la sécurité des citoyens que les États et l'Union se doivent de garantir.

afriQualité : Si nous vous comprenons bien, les États de l'UEMOA disposeront dorénavant d'un outil commun de protection des consommateurs dans tous les États de l'Union ?

Les systèmes de certification ont des missions fondamentales (dont le système UEMOA sera également chargé) tant au niveau commun de l'Union que dans Chaque État de l'Union. Ces missions fondamentales sont les suivantes :

1. Fournir, aux consommateurs et/ou utilisateurs, la preuve, grâce aux certificats qu'il attribue, que :

a. Les produits mis sur le marché sont conformes aux besoins/exigences exprimées dans un référentiel public,

b. Les systèmes de management, mis en œuvre dans les entreprises de l'Union ayant obtenu un certificat, satisfont les exigences des référentiels définis, et, donc, que les entreprises certifiées sont aptes à satisfaire les besoins des clients/consommateurs pour peu que ceux-ci les aient exprimés clairement ou qu'ils demandent l'application stricte des normes, textes et règlements en vigueur,

c. Les personnes certifiées disposent des compétences appropriées pour exercer le métier et/ou les activités exposées dans le certificat, donnant ainsi la garantie de compétences aux utilisateurs de leurs services,

d. Les processus évalués et certifiés conformes aux référentiels utilisés sont en capacité de permettre la réalisation visée et, ceci, de façon continue et permanente,

2. Donner confiance aux consommateurs et/ou utilisateurs dans les entreprises et organismes de leur pays et de l'Union,

3. Attester que les résultats et mesures validés, au travers du certificat délivré, ont été obtenus par des moyens fiables mis en œuvre par des laboratoires d'étalonnage accrédités et reliés au système international de la métrologie,

4. Permettre aux entreprises de

prouver, au plan international, que leurs produits, leurs systèmes, leurs personnels et leurs processus sont conformes aux référentiels internationaux et donc améliorer, par un accroissement de confiance, leurs parts de marché sur le plan mondial. Ce dernier aspect donne aux États de l'Union un levier important de développement de leur place sur les marchés d'exportation grâce à la fiabilité prouvée des caractéristiques des produits mis sur le marché et de la confiance ainsi créée avec les clients internationaux.

afriQualité : Mais les consommateurs verront-ils la différence entre les « produits certifiés » et les autres ? Comment seront-ils informés ?


Le système de certification UEMOA (comme tous les systèmes de certification) a un rôle moteur dans la mise en place d'un **système d'information des consommateurs**. Ce système d'information s'appuie sur les deux principes fondamentaux du « **marquage** » des produits certifiés :

1. Donner confiance aux consommateurs et/ou utilisateurs par la garantie de Conformité

Règlementaire des produits,

2. Permettre la **Libre Circulation** des produits dans l'espace

UEMOA grâce à son rôle de **protection des citoyens en matière de santé et sécurité** qui s'appuie

sur le respect des exigences formulées dans les Directives de l'UEMOA (applicables dans tous les Pays de l'Union). Respect garanti qui est rendu visible par l'apposition d'un logo unique 

sur les produits : « La marque UEMOA ».

afriQualité : Très bien ! Donc, si nous avons bien compris, avec ce système commun de certification, les États de l'Union n'auront plus aucune responsabilité dans les domaines de la santé et de la sécurité vis-à-vis de leurs citoyens ?

Bien au contraire, leur responsabilité reste pleine et entière et, même, elle s'étend de façon collective sur l'ensemble de l'Union. D'ailleurs, dans ce **Système Unique de Certification UEMOA** :

- Les certificats seront attribués par les Organismes Nationaux :
 - o désignés par les États eux-mêmes,
 - o mandaté par l'organisme de certification de l'UEMOA : NORMCERQ, selon des critères communs définis et applicables, sans dérogations, à chaque organisme désigné par son État,
- Toutes les parties prenantes (Pouvoirs Publics, Organismes privés, Organismes publics, Associations de consommateurs, ...) sont associées aux processus de décision des certifications afin d'en garantir l'objectivité et l'universalité.

afriQualité : Mais n'allons-nous pas aboutir à une uniformisation de tous les produits et donc à la disparition progressive de la créativité et des spécificités régionales ?

La présentation du système est effectivement incomplète si nous nous arrêtons à la seule mise en œuvre de la certification réglementaire, telle qu'elle est décrite ci-dessus.

Il est important de noter que, dans chaque État de l'Union, les organismes de certifications nationaux (comme CODINORM, FASONORM, ...) pourront, dans une démarche volontaire de certification, valoriser des **Caractéristiques Spécifiques des produits**, qui auront été vérifiées, sur la base de Référentiels de Certification Volontaire sectoriels et/ou spécialisés (tels que normes,

spécifications, ...), et qui seront donc garanties par l'apposition de marques spécialisées, telles que les marques nationales (exemple : NI, pour la Côte d'Ivoire) ou des marques reconnues de certificateurs privés.

afriQualité : Très bien ! Nous avons donc un système impliquant les États et l'UEMOA, ce qui devrait permettre un développement rapide des produits certifiés sur le marché intérieur ! Mais comment les Entreprises et les Consommateurs vont-ils adhérer à ce système ?

Le lancement de ce **système de certification UEMOA** s'accompagne d'une stratégie de communication permettant de le diffuser auprès de tous les acteurs concernés. Cette stratégie de communication se compose de 3 orientations fondamentales et complémentaires :

1. Une orientée vers les Entreprises (1^{ère} étape de la communication) :

Elle consiste à **Mettre en valeur les Bénéfices à court et moyen terme** pour les entreprises pour permettre d'avoir, le plus rapidement possible, des produits certifiés à proposer aux consommateurs grand public et/ou utilisateurs professionnels, en mettant en valeur auprès des entreprises :

a. **la QUALITE suivie** : gains directs par la diminution des non-conformités en réalisation et la suppression des retours clients et réclamations des utilisateurs,

b. **la FIDELISATION des consommateurs** : avec l'accroissement des parts de marché dans les débits habituels et le développement des zones de chalandise par l'appel des distributeurs de zones non couvertes précédemment,

2. Une orientée vers les réseaux de distribution (2^{ème} étape de la communication) :

Elle est destinée à **faire pénétrer les produits sur les marchés par une Communication** auprès :

- **des acteurs LOCAUX**, en sensibilisant les acheteurs professionnels sur la mise à disposition de produits conformes aux normes nationales, régionales et même internationales, garantissant la régularité de la qualité associant le gain de chacun par la garantie d'usage présentée par des produits certifiés

- **des partenaires INTERNATIONAUX**, par la valorisation des produits locaux de qualité, conformes à des référentiels collectifs publics consultables (comme les normes nationales, régionales et même internationales), garantissant la régularité de la qualité et la satisfaction des produits de l'UEMOA aux exigences des clients des pays « riches » qui peuvent donc avoir **CONFIANCE** dans ces produits, leur qualité et la continuité de cette qualité

Cette étape est conçue pour dynamiser le Développement des marchés liés à la présence de produits certifiés dans les états.

3. Une orientée vers les consommateurs (3^{ème} étape de la communication) :

Elle est conçue pour **Informers les consommateurs grand public et utilisateurs professionnels par la mise en évidence du Développement des marchés** (en s'appuyant sur des statistiques à mettre en place dès le démarrage des premières certifications) :

- **auprès des consommateurs LOCAUX** par la diffusion des données recueillies sur la mise à disposition, dans les magasins, de produits conformes aux normes et certifiés et l'augmentation des disponibilités ainsi que de la durée de vie des produits certifiés.

- **auprès des partenaires INTERNATIONAUX** par la valorisation des produits locaux de qualité, ce qui permettra de donner de la **VISIBILITE** sur les performances réelles des produits de l'UEMOA et **CONFIANCE** dans leurs performances. ■



IIFAC CQES

IIFACQES, institut International de Formation et d'Accompagnement à la Certification en Qualité, Environnement et Sécurité Nord-Sud

IIFACQES est un centre d'expertise international sur les questions de la qualité, de l'Hygiène, de l'environnement et de la santé sécurité au travail.

A vous qui croyez à la nécessité d'animer les questions liées à la qualité, de l'hygiène, de l'environnement et de la santé sécurité au travail en Afrique.

**Rejoignez l'IIFACQES pour faire de l'Afrique
la QUALITY VALLEY**

Siège social : 37, rue de Chambord - 37300 Joué-lès-Tours

Tél. : +33(0) 6 07 74 62 65



■ Programme Qualité

■ Programme de restructuration et de mise à niveau de l'Industrie

