



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Évaluation indépendante

## **BURUNDI**

**Évaluation-pays des activités de l'ONUDI en  
République du Burundi**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI GROUPE DE L'ÉVALUATION

## Évaluation indépendante

### Évaluation-pays de la République du Burundi



Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

Vienne, 2010

Distr. GENERAL

ODG/EVA/R.24

November 2010

Original: français

Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

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

Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas le Gouvernement du Burundi ou l'ONUUDI.



# Table des matières

Remerciements .....	v
Acronymes et abréviations .....	vi
Glossaire des termes techniques d'évaluation.....	viii
Résumé Analytique .....	ix
Summarized Executive Summary .....	xv
<b>I. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectif de l'évaluation.....	1
1.2 Méthodologie.....	2
1.3 Structure du rapport.....	3
<b>II. Contexte .....</b>	<b>5</b>
2.1 Situation du pays et son évolution depuis 2002.....	5
2.2 Cadre stratégique et institutionnel.....	8
2.3 Programmes d'appui au secteur privé.....	9
2.4 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et autres initiatives de coordination de l'aide au Burundi.....	11
<b>III. Bref aperçu des différentes interventions .....</b>	<b>13</b>
3.1 Historique et portée des interventions de l'ONUDI.....	13
3.2 Budgets prévus et fonds mobilisés.....	17
3.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi.....	20
3.4 Etapes marquantes.....	21
<b>IV. Appréciation .....</b>	<b>23</b>
4.1 Conception du PI dans son ensemble.....	23
4.2 Conception et mise en œuvre par thème et secteur (PI et hors PI).....	24
<b>V. Conclusions et Recommandations Appréciation .....</b>	<b>55</b>
5.1 Conclusions.....	55
5.2 Recommandations.....	57
<b>VI. Enseignements.....</b>	<b>65</b>

## Annexes

- Annexe A: Résumé de termes de référence de l'évaluation-pays
- Annexe B: Liste des personnes/organisations rencontrées
- Annexe C: Guide d'entretien
- Annexe D: Liste des documents utilisés
- Annexe E: Aperçu de la situation de financement des interventions
- Annexe F: Aperçu du cadre logique du Programme Intégré

## Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier tous ses interlocuteurs pour l'appui fourni lors de sa mission au Burundi ainsi que lors de ses visites à l'ONUDI. Elle souhaite que ses recommandations et les enseignements tirés des interventions de l'ONUDI au Burundi

- soient utiles pour atteindre les objectifs des activités en cours;
- contribuent à la réflexion sur la formulation d'un nouveau cadre de coopération entre le Burundi et l'ONUDI ; et
- puissent profiter aux interventions similaires qui seraient initiées par l'ONUDI à l'avenir.



## Acronymes et abréviations

AFAB	Association des Femmes d’Affaires du Burundi
AIB	Association des Industriels du Burundi
APD	Aide Publique au Développement
ARCANE	Appui au Renforcement de la Capacité des Acteurs non Etatiques
BAD	Banque Africaine de Développement
BBN	Bureau Burundais de Normalisation et de Contrôle de Qualité
BM	Banque Mondiale
BINUB	Bureau Intégré des Nations Unies au Burundi
BPF	Bonnes Pratiques de Fabrication
BPH	Bonnes Pratiques d’Hygiène
BRB	Banque de la République du Burundi
CDF	Centre de Développement Familial
CEA	Commission Economique des Nations Unies pour l’Afrique
CEA	Communauté Est Africaine
CFC	Chlorofluorcarbures
CFCIB	Chambre Fédérale de Commerce et d’Industrie du Burundi
CNCA	Comité National de Coordination des Aides
CNCC	Centre National du Cuir et de la Chaussure (Tunisie)
CNTA	Centre National des Technologies Alimentaires
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
CSP	Cadre Statique de Dépouille
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance Economique et de Lutte contre la Pauvreté
DGI	Direction Générale de l’Industrie
DHD	Développement Humain Durable
DTIS	Diagnostic Trade Integration Study
EAC	East African Community
FAO	Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture
FEM	Fonds pour l’Environnement Mondial
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FANDC	Fonds pour l’application des normes et le développement du commerce
FEMACOBU	Fédération des Entreprises de Maroquiniers et Cordonnerie du Burundi
FMI	Fonds Monétaire International
GEF	Global Environment Fund
Gvt	Gouvernement
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points
HCFC	Hydrochlorofluorcarbures
IDH	Index de Développement Humain
INECN	Institut National pour l’Environnement et la Conservation de la Nature
ISTEEBU	Institut de Statistiques et d’Etudes Economiques du Burundi
LACA	Laboratoire d’Analyse et de Contrôle Chimique (Ministère des Mines)
MCIT	Ministère du Commerce, de l’Industrie et du Tourisme

MEEATU	Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du Territoire &
MP	Montreal Protocol
MPE	Micro et Petites Entreprises
MPR	Ministère du Plan et de la Reconstruction
OCDE-DAC	Organisation de Coopération et de Développement Economiques,
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAGE	Projet d'Appui à la Gestion Economique
PI	Programme Intégré
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays les Moins Avancés
PME	Petite et Moyennes Entreprises
PMI	Petite et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POPs	Polluants Organiques Persistants
PPP	Partenariat Public-Privé
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PUM	Netherlands Senior Experts
SAO	Substances qui Appauvrissent la couche d'Ozone
SNU	Système des Nations Unies
UA	Union Africaine
TBT	Technical Barriers to Trade
TEC	Tarif Commun Extérieur
TL	Team Leader
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNITAR	United Nations Institute for Training and Research
Monnaie	FB: Franc Burundais \$ EU : Dollars des Etats-Unis € : Euros

## Glossaire des termes techniques d'évaluation<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Basé sur le glossaire préparé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Direction de la Coopération pour le Développement (OCDE/DAC), mai 2002

## Résumé Analytique

Cette évaluation examine les différentes interventions de l'ONUDI au Burundi de 2002 jusqu'à juin 2010. L'évaluation a été conduite par Christine Ntamagiro (consultante nationale), Alexandra Capello (consultante internationale) et Leny van Oyen (consultante internationale et chef d'équipe). La mission sur le terrain s'est déroulée du 24 au 28 mai 2010.

L'évaluation couvre **(i)** le Programme Intégré (PI) dans son ensemble ; **(ii)** les projets (a) au sein du PI et (b) en dehors du PI, dits «projets individuels», incluant ceux relatifs au Protocole de Montréal (PM) et au Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM); et **(iii)** les interventions au Burundi dans le cadre des programmes régionaux et des activités de Forum Global. Les thèmes/secteurs principaux couverts par cette évaluation peuvent se résumer comme suit :

- Politique industrielle
- Appui aux micro et petites entreprises y compris l'entrepreneuriat féminin
- Appui sectoriel (agro-alimentaire/-industrie ; cuirs et peaux ; textile et habillement)
- Infrastructure qualité
- Energie (micro-centrale hydroélectrique)
- Environnement
- Promotion des investissements

L'évaluation a mis en exergue un nombre de points forts, de points faibles et certains questionnements par rapport aux différentes interventions évaluées.

### **Pertinence et appropriation**

Dans l'ensemble, les interventions de l'ONUDI au Burundi ont non seulement répondu aux priorités du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), mais étaient également pertinentes par rapport aux priorités thématiques de l'ONUDI et aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Au moment de la formulation du PI et lors de la mise en œuvre de certaines interventions, les contreparties principales (publiques et privées) ont montré leur engagement et leur soutien. Cependant, l'engagement de la contrepartie nationale concernant la mobilisation conjointe des ressources a été faible (mis à part pour le projet de micro-centrale hydroélectrique).

### **Mobilisation de fonds**

Le taux de financement du PI a été faible et les ressources nécessaires pour mener à bien les projets ont souvent été sous-estimées. Environ un quart du budget initialement prévu (4 060 300 \$ EU) a été mobilisé, dont 85% provenant des fonds propres de l'ONUDI et 15% de ceux du Gouvernement du Burundi. Si

l'on déduit les ressources engagées pour le projet de micro-centrale hydroélectrique, le taux de financement est encore plus faible (16%). Les raisons à ce faible taux de financement sont, entre autres : (i) le contexte du pays qui sortait d'une période de crise au début du PI; (ii) la préférence donnée par les bailleurs de fonds à la consolidation de la paix, à la santé et à l'éducation plutôt qu'à la relance économique, et (iii) le manque de stratégie conjointe de mobilisation de fonds entre le Gouvernement du Burundi et l'ONUDI. De manière générale, l'utilisation des fonds d'amorçage a été inappropriée. En effet, les fonds d'amorçage ont été utilisés pour des activités d'assistance purement technique.

## **Efficiences**

Un bon niveau de coopération entre la Coordinatrice nationale et les Team Leaders consécutifs sur la période 2004-2007 a été constaté. Durant cette même période, l'ONUDI a participé aux efforts de coordination entre les différentes agences des Nations Unies. La présence de la Coordinatrice nationale a rendu cette coordination possible et a procuré une certaine visibilité à l'ONUDI. Durant la période 2004-2006, grâce au financement des activités par l'ONUDI au-delà de son engagement initial (de ne financer que 10% du PI), la présence de l'ONUDI au Burundi a atteint son apogée.

Au démarrage dynamique a succédé une période durant laquelle l'assistance de l'ONUDI s'est affaiblie pour les raisons suivantes. Le taux de renouvellement des responsables clés au sein du Gouvernement du Burundi et de l'ONUDI a été important: durant le PI, 6 Ministres du Commerce et de l'Industrie et 6 Team Leaders se sont succédés. Le mécanisme de suivi périodique du PI qui était prévu n'a jamais été mis en place. Le départ de la Coordinatrice nationale en 2007 a entraîné un affaiblissement considérable du suivi du PI et le programme a été clôturé de manière tardive fin 2009. Les différentes contreparties ont même eu le sentiment que l'ONUDI avait quitté le Burundi après 2007. Ce manque de suivi a également eu un impact sur les mécanismes de coordination avec les Nations Unies puisque l'ONUDI n'a pas participé à la préparation du Plan Cadre (UNDAF) 2010-2014.

Dans l'ensemble, la qualité et la ponctualité des ressources disponibles ont permis d'exécuter les activités planifiées et d'obtenir les résultats escomptés. Cependant, ces résultats ont parfois été limités par manque de fonds. Des délais liés à la complexité des procédures (sous-traitance et méthodes de transfert de fonds pour l'organisation des activités sur le terrain) ont également été constatés dans plusieurs projets.

Par le passé, les interventions de l'ONUDI ont été mises en œuvre de manière plutôt isolée, n'entraînant ainsi aucun bénéfice qui aurait pu découler de potentielles synergies. Actuellement, la recherche de synergie est cependant envisagée entre une nouvelle initiative locale (« qualité ») – pas encore financée – et le programme régional « qualité ».

## **Efficacité**

A ce jour, quelques résultats encourageants ont été constatés. La tannerie, fermée au moment du début de l'intervention, est aujourd'hui opérationnelle et même en expansion. Les artisans du cuir appliquent la formation reçue, utilisent le matériel mis à leur disposition et sont plus organisés (même s'il reste des défis). En ce qui concerne la qualité/sécurité alimentaire, des progrès ont été réalisés en termes de sensibilisation et de renforcement des capacités. Dans le domaine de l'environnement, le plan national de mise en œuvre de la Convention de Stockholm sur les Polluants Organiques Persistants (POPs) au Burundi a été approuvé et le pays a déjà initié les activités préparatoires de mise en œuvre de ce plan.

Cependant, les interventions de l'ONUDI ont souvent été considérées inachevées par manque de ressources créant ainsi des attentes et des frustrations parmi les bénéficiaires.

## **Impact**

Les interventions de l'ONUDI au Burundi ont été trop insignifiantes pour véritablement avoir un impact par rapport aux objectifs du CSLP, de l'ONUDI et aux OMD. Cependant, leur contribution peut être appréciée en gardant à l'esprit que cette contribution a été minime compte tenu de l'insignifiance des interventions en question.

## **Pérennité**

Nous pouvons parler d'une continuité au-delà des interventions de l'ONUDI dans le secteur du cuir dans la mesure où les chefs d'entreprises (tannerie et artisans du cuir) ont fait fructifier l'appui reçu. Aussi, dans le domaine de l'environnement, le fait que les interventions ont été pilotées par une expertise nationale ancrée au sein d'une institution burundaise rend le suivi et la poursuite des activités, au-delà de la vie des projets, forts probables.

Cependant, il est difficile d'apprécier la pérennité des interventions en cours (qualité) et encore plus des interventions qui se trouvent encore dans une phase préparatoire (micro-centrale hydroélectrique et promotion des investissements). Par ailleurs, la pérennité du projet de micro-centrale dépendra de la situation du site identifié, de la rigueur du suivi au niveau de la phase de construction (qui est imminente) et de la mobilisation des fonds manquants.

Outre cette appréciation des interventions par rapport aux critères d'évaluation, il convient de mettre en exergue les **thèmes transversaux** suivants concernant lesquels la mission d'évaluation souhaite partager quelques observations:

## **Environnement**

L'assistance fournie dans ce domaine a couvert des projets pour lesquels le Burundi est éligible dans le cadre du Protocole de Montréal et de la Convention de Stockholm. Pour ce qui est des projets achevés, les résultats sont satisfaisants.

Le projet de création d'une micro-centrale hydroélectrique prévoit l'utilisation d'une énergie renouvelable et contribue donc à la préservation de l'environnement. Si le thème de l'environnement est prioritaire dans ce pays, qui a un certain potentiel de génération d'hydroélectricité, la mise en œuvre de ce projet s'est avérée plus complexe que prévue. La mission d'évaluation a identifié des risques par rapport aux étapes à venir.

## **Egalité des genres**

La dimension « égalité des genres » a été explicitement prise en compte dans la mise en œuvre de la composante 2 du PI. En effet, un certain nombre de formations, ciblant en particulier les femmes chefs d'entreprises et les groupements de femmes dans le secteur agro-alimentaire, ont été dispensées. Compte tenu des ressources disponibles, la composante 2 du PI s'est limitée à ces formations. Dans le secteur textile, une idée de projet ciblant les jeunes filles/femmes a été développée mais n'a pas trouvé de financement.

## **Coopération Sud-Sud**

Certaines des interventions de l'ONUDI au Burundi ont pu bénéficier des expériences pertinentes dans d'autres pays en voie de développement incluant l'Afrique sub-saharienne. Citons à titre d'exemple : l'expertise du centre technique spécialisé de Tunis (cuirs et peaux) dont a bénéficié la tannerie; l'utilisation des expériences au niveau sous-régional sur le plan de l'infrastructure qualité (programme régional qualité); le rôle joué par l'expertise du Sri Lanka en matière de micro-centrales hydroélectriques – y compris l'utilisation de l'expérience au Rwanda réalisée avec l'appui de l'ONUDI et utilisant également l'expertise sri lankaise.

## **Forum Global**

Le Burundi a bénéficié de deux activités de Forum Global. Cependant, face à l'impossibilité pour l'équipe d'évaluation de rencontrer les participants, l'utilité de ces activités ne peut être évaluée.

## **Coopération et intégration avec les initiatives des Nations Unies**

La coopération avec les initiatives des Nations Unies a été bonne entre 2004 et 2007 : l'ONUDI a participé à l'ensemble de l'exercice d'élaboration de l'UNDAF 2004-2007 et a collaboré avec le bureau du Coordonateur Résident des Nations Unies et du Directeur Pays du PNUD. En revanche, après le départ de la Coordinatrice nationale du PI en 2007, la coopération a été inexistante : en effet, les interventions de l'ONUDI au Burundi ne font pas partie de l'UNDAF 2007-

2010. L'absence de représentant de l'ONUDI au Burundi depuis 2007 a certes été déterminante dans cet état de fait. Cependant, des fonds spécifiques permettant de faciliter la participation des agences non résidentes, telles que l'ONUDI au Burundi, au processus de coordination des Nations Unies étaient à la disposition du Bureau Régional d'Addis-Abeba. Le Bureau Régional n'a pas utilisé les moyens mis à sa disposition à cet effet.

## **Conclusions**

L'assistance fournie par l'ONUDI au Burundi a été dynamique lors du démarrage du PI (2003-2004) mais s'est affaiblie après 2007 pour diverses raisons. Le Burundi sort désormais d'une période d'instabilité et les bailleurs de fonds semblent privilégier les projets de développement, notamment les projets de soutien à la croissance économique. L'ONUDI aurait alors toute sa place parmi les partenaires du développement au Burundi. Le Coordonnateur Résident des Nations Unies et le Directeur Pays du PNUD encouragent d'ailleurs l'ONUDI à participer à une nouvelle phase de coopération au sein du système des Nations Unies dans laquelle l'appui au secteur productif aura une place importante.

## **Recommandations**

### **Préparation de la coopération future entre l'ONUDI et le Burundi**

- Discuter et décider de l'approche à adopter pour renforcer la couverture du pays par l'ONUDI
- Préparer un nouveau cadre de coopération entre l'ONUDI et la République du Burundi en privilégiant quelques projets solides à fort potentiel de financement
- S'intégrer activement dans le nouveau cycle de coopération envisagé par le SNU
- S'assurer que le Burundi soit inclus dans les activités de Forum Global (agrobusiness, énergie, environnement) tout en assurant la complémentarité avec les initiatives nationales en cours

### **Achèvement des programmes/projets en cours**

#### *Energie (projet de micro-centrale hydroélectrique):*

- Clarifier si le bénéficiaire principal de la micro-centrale hydroélectrique (l'usine d'avocats) est déjà connecté au réseau national
- Estimer les fonds manquants et les mobiliser
- Impliquer davantage le Ministère technique (Ministère de l'Énergie) dans le suivi du projet

#### *Environnement:*

- Accélérer la mise en œuvre des activités encore à réaliser dans le projet « réfrigération » (Chlorofluorcarbures, CFC)
- Initier le projet suivant (Hydrochlorofluorcarbures, HCFC)



*Promotion des investissements:*

- Décider de la date la plus appropriée pour débiter l'enquête compte tenu de la période des élections
- Renforcer les liens avec des initiatives connexes portées par d'autres bailleurs

*Infrastructure qualité:*

- Poursuivre l'appui « à la carte » (adapté à la situation dans chaque entreprise)
- Examiner comment compléter les efforts (mobilisation de fonds additionnels, y compris pour le co-financement de la mise en place des plans d'action 'qualité')
- Chercher à rendre la gestion administrative du programme régional plus souple dans la mesure du possible

**Projets en instance (« pipeline ») non financés**

- Revoir les projets en instance (« pipeline ») et développer de nouvelles idées de projets en fonction des priorités qui seront retenues pour la coopération future entre le Burundi et l'ONUDI

**Enseignements**

Il convient de souligner:

- la nécessité d'utiliser les fonds d'amorçage conformément à leur objectif initial, à savoir dans le but de cibler la formulation de projets et la mobilisation de fonds (leçon tirée aussi d'autres évaluations);
- l'importance d'une mise au point périodique par rapport à l'état d'avancement des interventions (permettant une adaptation ou une réorientation selon les besoins);
- la difficulté de suivre les interventions de manière rapprochée sans présence au niveau du pays bénéficiaire.

## Summarized Executive Summary

This evaluation concerns the range of UNIDO interventions in Burundi from 2002 to June 2010. The evaluation has been conducted by Christine Ntamagiro (national consultant), Alexandra Capello (international consultant) and Leny van Oyen (international consultant and team leader). The field mission took place from 24 to 28 May 2010.

The evaluation covers **(i)** the Integrated Programme (IP) in general; **(ii)** sub-projects of the IP as well as stand-alone projects, including those pertaining to the Montreal Protocol (MP) and the Global Environment Fund (GEF); and **(iii)** activities undertaken in Burundi within the framework of regional programmes and Global Forum initiatives. The themes and main sectors covered can be summarized as follows:

- Industrial policy
- Support to micro and small enterprises including women entrepreneurship
- Sector support (food-processing/agro-industry; hides and skins/leather and leather products; textile and clothing)
- Quality infrastructure
- Energy (micro hydro power plant)
- Environment
- Investment promotion

### **Relevance and ownership**

UNIDO interventions in Burundi were of high relevance. Planned and funded interventions were not only aligned with national objectives but were also relevant to UNIDO priorities and the Millennium Development Goals (MDG).

### **Funding and utilisation**

The funding level of the IP has remained low (some 25% of the initially planned budget of US \$ 4 060 300) and its only funding sources were UNIDO (85%) and the Government of Burundi (15%). When deducting the funding related to energy (theme added to the IP in 2006), the funding level is as low as 16%.

A joint funds mobilization strategy (Government of Burundi and UNIDO) was missing and UNIDO's seed money resources have been mainly used to fund technical assistance activities. Moreover, necessary resources were often underestimated: the planned budget was often too limited to properly complete planned interventions.

### **Efficiency**

The IP follow-up was weak and potential synergies were not exploited. In spite of the IP's dynamic start (2003-2004), UNIDO's assistance and its follow-up weakened after 2007 for various reasons: the departure of the UNIDO national coordinator and the high turnover of IP Team Leaders and national counterpart

representatives. As a consequence, several interventions remained only partially implemented and without follow-up. Also, UNIDO didn't participate in the United Nations' coordination mechanisms, such as the UNDAF for the period 2010-2014; although support funds were made available to the Regional Office for such coordination exercise.

## **Effectiveness**

Effectiveness has been influenced by a lack of resources. However, some encouraging results have been identified: (i) in the leather and skins sector: the tannery is now operational and even expanding. The leather craftsmen use the knowledge acquired during UNIDO's training, use the material provided by UNIDO and have organized in associations; (ii) in the food quality sector: progress has been made in terms of awareness and capacity reinforcement; (iii) in the environment field (Persistent Organic Pollutants, POPs): the national plan for the implementation of the Stockholm Convention on POPs has been approved and the country has already started preparatory activities for its implementation.

Particular follow-up should be provided to the mini hydropower plant project. The implementation of the project proved to be indeed more complex than expected: funds to achieve the project are missing, the site situation is unclear and the technical Ministry (Ministry of Energy) appeared to be remotely involved.

## **Conclusions and Recommendations**

The evaluation resulted in a number of general forward looking conclusions and recommendations, in particular concerning:

*The preparation of future cooperation between UNIDO and Burundi* - Donors are increasingly focusing their support in the field of economic development (with a view to contributing to accelerated economic growth), which is considered a source of opportunities for UNIDO assistance. UNIDO will need to become active in donor coordination groups and show to both the Government of Burundi and the UN system that the organization wishes to become a more active player in Burundi. In this respect it will be crucial for UNIDO to have a representation in the country.

*The completion of ongoing programmes and projects* - The evaluation mission has drawn attention to a number of risks as regards the micro hydro power project and therefore the need to take urgent measure. Regarding assistance in the field of environment, there is scope for accelerating (i) the implementation of the activities that remain to be undertaken in the "refrigeration project" (CFC) and (ii) the start of the HCFC project. Concerning investment promotion, several activities are required, in particular the need to discuss and decide on the best timing for the survey (taking into consideration the forthcoming election period) and the scope for intensifying the linkages with related initiatives of other donors/agencies. Pertaining to the area of quality

infrastructure, it is inter alia suggested to continue an “à la carte” approach with respect to support at the enterprise level (adapted to the situation at the plant level). Additional funding will be needed to be able to complement current efforts (including the implementation of quality related action plans based on cost-sharing principle). Moreover, it is suggested to seek ways and means to simplify administrative processes in the regional programme, to the extent procedures allow. Finally, it will be important that Burundi is included in the follow-up of UNIDO’s Global Forum activities related to agri-business, energy and environment, ensuring complementarity with ongoing efforts in the country.

*The review of the list of old pipeline projects* - It is suggested to examine the old pipeline projects and to develop new project ideas, in line with the priorities based on which the future cooperation between Burundi and UNIDO will be built.

The following recommendations are highlighted:

- Discuss and decide with the Government how to reinforce UNIDO’s country coverage;
- Prepare a new cooperation framework between UNIDO and the Republic of Burundi by focusing UNIDO’s assistance on less but more solid projects with high funding potential;
- The mini hydropower plant is a project at risk and should be given particular management attention.

### **Lessons learned**

Among the lessons learned, the following are highlighted:

- the need to use seed money resources in accordance to their original purpose (in particular development of projects and their funds mobilization): (lesson also drawn from other evaluations);
- the importance of periodic progress reviews of interventions, allowing for adjustments or refocusing in line with needs ;
- the difficulty to closely monitor interventions if there is no UNIDO presence in the beneficiary country.



# Introduction

---

## 1.1 Objectif de l'évaluation

Cette évaluation-pays vise à apprécier les interventions de l'ONUDI au Burundi depuis 2003. L'équipe d'évaluation a pris en considération :

- le Programme Intégré (PI) dans son ensemble ;
- les projets réalisés, en cours et prévus (« pipeline »)
  - dans le cadre du PI ;
  - de type individuel (« *stand alone* ») dont les projets relatifs au Protocole de Montréal (PM) et au Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) ;
- les réalisations au Burundi dans le cadre des programmes régionaux et des initiatives panafricaines (y compris activités de Forum Global).

Il s'agit d'une appréciation en termes :

- de *pertinence* des objectifs dans le contexte burundais, incluant le degré de participation des contreparties burundaises dans la formulation et la mise en œuvre (*appropriation*) ;
- *d'efficience* de la mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités ;
- *d'efficacité et d'impact*: les résultats accomplis et les effets découlant de ces accomplissements (*prévus/non prévus*) ;
- de *pérennité*, c'est-à-dire de perspectives de durabilité des résultats.

En outre, l'évaluation a examiné :

- la mobilisation de fonds et leur utilisation;
- les synergies internes et externes entre les différentes interventions ;
- la gestion et la coordination du PI et des projets individuels ;
- la contribution de l'ONUDI au processus de coordination des activités du Système des Nations Unies (UNDAF et initiatives connexes).

La finalité de l'exercice (par ailleurs initié à la demande du Gouvernement Burundais<sup>2</sup>) est de tirer les leçons des interventions réalisées et de faire des recommandations pour la coopération future entre le Burundi et l'ONUDI.

---

<sup>2</sup> Requête de S.E Mme. la Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (novembre 2009)

L'évaluation a été réalisée conformément à l'approche de l'ONUDI pour l'évaluation-pays sur la base des termes de références dont un résumé est joint en Annexe A.

L'évaluation a été conduite par une équipe composée de Christine Ntamagiro (consultante nationale), Alexandra Capello (consultante internationale) et Leny van Oyen (consultante internationale et chef d'équipe). La mission au Burundi a eu lieu durant la période du 24 au 28 mai 2010.

## 1.2 Méthodologie

### *Introduction*

L'évaluation examine la coopération entre le Burundi et l'ONUDI entre 2003 et juin 2010. Les informations se trouvant dans le rapport d'évaluation sont donc limitées à cette période dans le temps.

L'évaluation s'est déroulée en quatre phases, à savoir :

- i. la préparation, consistant à étudier les documents disponibles, à élaborer un guide d'entretien et à préparer un rapport initial;
- ii. les entretiens avec les responsables concernés au niveau du Siège de l'ONUDI, suivis par la mission sur le terrain afin de s'entretenir avec des institutions et entreprises impliquées dans les interventions en tant que partenaires et/ou bénéficiaires ;
- iii. la restitution des observations préliminaires à la fin de la mission et la collecte des commentaires permettant de valider les données recueillies sur une base factuelle ;
- iv. la rédaction du rapport reflétant les commentaires reçus.

L'approche méthodologique adoptée est fondée sur la triangulation des données secondaires et primaires collectées auprès des principaux acteurs concernés par les interventions.

### *Analyse de rapports et autres sources d'information*

L'équipe d'évaluation a recueilli et analysé les documents disponibles relatifs aux différentes interventions de l'ONUDI au Burundi et d'autres documents de fond concernant le pays. Les rapports périodiques sur l'état d'avancement du PI (produits jusqu'à mai 2007) étaient disponibles, même s'ils sont considérés comme plutôt répétitifs et insuffisamment détaillés pour bien appréhender le déroulement et les résultats de l'assistance dans la période couverte par chacun de ces rapports. Par ailleurs, les détails des réalisations par type d'intervention ont été décrits dans des rapports spécifiques disponibles.

Il n'y a pas eu d'auto-évaluations du PI dans son ensemble ni des projets financés avec les fonds d'amorçage de l'ONUDI. Seuls le sous-projet « textile » (PI) et le programme régional de renforcement des capacités commerciales (Communauté Est Africaine, CEA) ont fait l'objet d'une auto-évaluation.

La liste des documents utilisés est donnée en Annexe D.

### *Entretiens*

Afin de recueillir des informations émanant de toutes les parties concernées, la mission a eu sur le terrain des entretiens avec les contreparties principales des différentes interventions, avec les équipes responsables des projets, avec l'ancienne Coordinatrice du PI (experte nationale) ainsi qu'avec un certain nombre de bénéficiaires (à Bujumbura). La mission a aussi rencontré le Représentant Exécutif du Secrétaire Général des Nations Unies, le Directeur Pays du PNUD, un représentant de la Banque Mondiale (BM) ainsi que le Point Focal du Cadre Intégré Renforcé. Au Siège de l'ONUDI, la mission a eu des entretiens avec la Directrice du groupe de l'Evaluation, avec le responsable du Burundi au sein du Programme Afrique, et avec les gestionnaires de projets/programmes chargés du pilotage et de la mise en œuvre des différentes interventions au Burundi depuis 2002. La liste des personnes et des organisations rencontrées est incluse en Annexe B et l'Annexe C résume les questions ayant guidées les différents entretiens.

### *Critères d'évaluation*

De manière générale, l'évaluation suit les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC : pertinence (comprenant aussi appropriation), efficacité, impact et pérennité (cf. Glossaire des termes techniques d'évaluation, page viii).<sup>3</sup>

### *Restitution*

Les conclusions préliminaires de l'équipe d'évaluation ont été présentées au Siège de l'ONUDI le 11 juin 2010. La présentation a été suivie par l'envoi d'un résumé détaillé aux principales structures partenaires au Burundi (comme convenu lors de la réunion relative aux observations préliminaires de la mission qui a eu lieu avec S.E. Mme. la Ministre chargée de l'Industrie le 27 juin 2010). Les commentaires reçus ont été pris en compte dans la rédaction du rapport final de cette évaluation.

## 1.3 Structure du rapport

Ce rapport décrit le résultat de l'évaluation: (i) au niveau des (sous-) composantes du PI et des autres interventions qui ont été financées et (ii) au niveau de l'appui de l'ONUDI au Burundi vu dans son ensemble. L'analyse commence par une description du contexte burundais (Chapitre II), résumant la situation macro-économique, synthétisant l'environnement stratégique et institutionnel y compris les principaux programmes et projets d'appui au secteur privé (secteur industriel inclus). Ce

---

<sup>3</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), Direction de la Coopération pour le Développement (DCD-CAD)



chapitre inclut aussi un bref aperçu du positionnement de l'appui de l'ONUDI dans le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide du Développement (UNDAF) et d'autres initiatives de coordination de l'aide. Le chapitre III inclut une description succincte des différentes interventions et de la situation financière (budgets prévus, fonds mobilisés et dépenses). Il décrit aussi les modalités de gestion et donne un résumé des étapes principales. Ensuite, dans le chapitre IV une appréciation est donnée par rapport à (i) la conception du PI dans son ensemble et (ii) la conception et la mise en œuvre des interventions par thème et secteur couvert (PI et hors PI). Enfin, le rapport se termine par les conclusions et les recommandations d'une part (Chapitre V) et les enseignements tirés d'autre part (Chapitre VI). Un résumé analytique détaillé est présenté au début du rapport (en français), suivi par un bref résumé en anglais.



## Contexte

---

### 2.1 Situation du pays et son évolution depuis 2002

#### *Contexte au moment de la formulation du PI*

Avec une superficie de 27834 km<sup>2</sup> et une population d'environ 8 millions d'habitants, le Burundi est un pays pauvre de petite taille mais densément peuplé. Plus de 90% de la population burundaise se trouve en milieu rural et vit de l'agriculture de subsistance sur des terres exiguës de 0.5 ha en moyenne.

Le Burundi a connu plus de 10 ans de guerre. Les conflits déclenchés en 1993 ont mis à mal l'économie et éprouvé la situation sociale du pays. En effet, la situation socio-économique montre un recul considérable par rapport à la situation qui prévalait avant la crise, le pays devant faire face à des difficultés économiques considérables. Le Burundi se remet difficilement de l'isolement international et régional dont il a fait l'objet suite à l'embargo et au gel des financements extérieurs imposés entre 1996 et 1999 comme moyen de pression pour mettre fin à la guerre. Le volume de l'assistance extérieur a ainsi diminué (de 300 millions de dollars à 100 millions) creusant les déséquilibres macroéconomiques. Ainsi que le montre le Tableau 1 ci-dessous, le Produit Intérieur Brut (PIB) a baissé de près de 60% de 1992 à 2002, les exportations sont passées de 9% du PIB en 1992 à 5% en 2007 tandis que l'inflation a atteint un taux à deux chiffres.

Sur le plan social, la population s'est appauvrie davantage. Le revenu par habitant est de moins de 200 dollars par an. Les déplacements des populations fuyant l'insécurité ont occasionné un nombre important de sinistrés estimé à 1.2 million de personnes. Le nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté a doublé tandis que l'espérance de vie à la naissance a été réduite de 4 ans passant de 52 ans en 1992 à 48 ans en 2002<sup>4</sup>. L'indicateur de Développement Humain (IDH) n'est que de 0.38 tandis que le taux de séroprévalence du VIH/SIDA avoisine 10% en ville. C'est dans ce contexte que le Programme Intégré a été formulé.

---

<sup>4</sup> Source: Base de données sur le Développement Humain, ISTEEBU, 2007

**Tableau 1 Principaux indicateurs socio-économiques 2002-2007**

Indicateurs	1992	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Taux de croissance PIB en %		4.5	-1.2	4.8	0.9	5.1	3.6	4.5
Taux d'inflation	4.5	10.5	15.7	11.9	8	9.4	14.7	25.7
Exportations en % du PIB	8.7	5	7.8	7.2	7.1	6.4	5.8	7.5
PIB par tête d'habitant	193.4	89.7	82.7	90	104.7	116.4	118.5	151
Ratio service de la dette/exportations	42.2	157.4	87.1	109.2	46.7	54.4	60.6	46
Déficit budgétaire en % du PIB (base engagements)		-5.7	-9.9	-19.7	-16.8	-19.3	-19.8	25.5
Taux d'investissement	15	9	10.4	13.3	10.8	16.3	17.5	
Indice de production industrielle		81.8	83.4	94	92	95	96	98
Taux de pauvreté	33.5	68		68	68		67	
Espérance de vie à la naissance	51.8	47.6	46.3	46.1	44.8	44.6		
IDH	0.38	0.38		0.38			0.39	
Flux d'aide extérieure (Mn \$)		231	253	256	476	476	384	457

Sources : CSLP Complet 2006-2010, 9/2006 ; Bulletins Mensuels de la Banque de la République du Burundi (BRB), 6/2007 et 1/2010; Rapports du FMI, 1/2008 ; Economie Burundaise, 2008, Ministère du Plan ; Base de Données, Développement Humain Durable/DHD, ISTEEDU, 2007 ; Rapport de la Mise en Œuvre du CSLP, 2009

Des signaux importants d'une reprise de la coopération internationale étaient évidents au lendemain de la signature de l'Accord d'Arusha pour la Réconciliation Nationale<sup>5</sup>. En effet, après la réunion des Amis du Burundi tenue à Paris en 2000, suivie de deux conférences des donateurs à Genève en 2001 et 2002, des montants de financement importants avaient été annoncés pour soutenir d'une part la consolidation de la paix, et d'autre part la reconstruction et la relance économique et sociale.

### ***Aperçu de l'évolution du pays depuis 2002***

L'évolution socio-économique a été marquée par la reprise des réformes économiques avec l'appui des Institutions de Bretton Woods et les autres partenaires du développement qui ont fédéré leurs efforts autour du Cadre de Croissance Economique et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Le pays a accédé aux fonds PPTÉ (Pays Pauvres Très Endettés) et bénéficié de remises de la dette extérieure bilatérale. Cependant l'économie est restée très fragile et des déséquilibres macroéconomiques persistent. Les programmes de consolidation de la paix ont accaparé une bonne partie des ressources des partenaires.

L'économie a enregistré une faible croissance d'environ 2% par an en moyenne entre 2002 et 2005. Mais la croissance a accélérée entre 2005 et 2008 avec une moyenne de 4.2% par an. Cette croissance est notamment due aux activités de construction et au secteur des services (notamment les télécommunications qui

<sup>5</sup> L'Accord d'Arusha pour la Réconciliation Nationale a été signée en août 2000, après deux ans de négociation sous la médiation sous-régionale et internationale.

ont connu un essor particulier ces dernières années). L'indice de production industrielle est passé de 92 à 98 entre 2005 et 2008, reflétant une légère augmentation de la production (boissons ; savons).

### ***Structure de production***

Le PIB est dominé par le secteur primaire et en particulier par l'agriculture qui constitue près de la moitié du PIB et qui contribue à 90% des exportations. Ce secteur emploie plus de 90% de la population mais la production agricole est de subsistance et contribue très peu à la valeur ajoutée nationale et à la création de revenus monétaires en milieu rural. Le secteur secondaire représente moins de 20% du PIB, avec une concentration de la production dans le secteur agro-alimentaire. Mis à part quelques grandes entreprises (telles que la brasserie de Bujumbura), il est caractérisé par une prédominance de micro et petites entreprises produisant essentiellement pour le marché local. Le secteur des services prend de plus en plus d'importance dans la structure de la production.

### ***Les exportations***

La crise a frappé durement le secteur des exportations dont le niveau est passé de 9% du PIB en 1992 à 5% en 2007. Ces exportations, constituées principalement de produits agricoles, sont dominées par le café qui apporte plus de 80% des recettes d'exportations. Les autres produits sont le thé, les peaux etc. En outre, le pays est exposé aux fluctuations des prix internationaux du café ainsi qu'aux conditions climatiques. Les exportations ne couvrent qu'une faible partie des importations, avec seulement 16% des importations couvertes par les exportations en 2007 (ce taux était de 30% avant la crise).

### ***Le secteur privé et son environnement***

Le secteur privé formel burundais a été frappé de plein fouet par la crise. Il ne s'est pas remis complètement des effets de l'embargo des années 90 et n'a par conséquent pas beaucoup évolué : l'équipement est resté vétuste, n'a pas été modernisé, et les entreprises opèrent seulement à 10-20% de la capacité installée.

Le secteur privé fait également face à des contraintes d'ordre structurelles liées notamment à un environnement économique et à un climat d'affaires défavorables : le système financier n'est pas propice à l'investissement à long terme (crédit très cher et difficile d'accès). Les coûts de transport élevés, liés à l'enclavement et à la mauvaise qualité des pistes intérieures, ont un impact négatif sur les coûts de production et donc la compétitivité des produits burundais. Le secteur privé est aussi confronté à un problème de rareté des ressources humaines qualifiées.

## 2.2 Cadre stratégique et institutionnel

### *Cadre stratégique*

Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) constitue le cadre de référence pour tous les programmes et initiatives de développement au Burundi. Le CSLP-Intérimaire (2003) avait six axes stratégiques, à savoir :

- Axe n°1: La promotion de la paix et de la bonne gouvernance ;
- Axe n°2: La promotion d'une croissance économique durable et équitable;
- Axe n°3: Le développement de l'accès aux services sociaux de base ;
- Axe n°4: La réinstallation et la réinsertion des sinistrés du conflit et des groupes défavorisés dans le circuit économique ;
- Axe n°5: La lutte contre le VIH/SIDA/IST ;
- Axe n°6: La promotion de la participation de la femme au développement.

La relance du secteur privé par la stimulation de l'investissement privé a été confirmée comme étant une priorité du Burundi. En effet, le deuxième axe du CSLP-Complet (2006-2010) concerne « la promotion d'une croissance économique durable et équitable ».

Au niveau de l'intégration régionale, le Burundi a signé l'accord d'adhésion à la Communauté des Pays de l'Afrique de l'Est (CEA) en juin 2007 et l'adhésion est devenue opérationnelle avec la signature du Protocole sur l'Union Douanière et la mise en application des réformes, telles que l'adoption et l'introduction de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et le Tarif Commun Extérieur (TEC) en juillet 2009. Depuis le premier juillet 2010 le Protocole du Marché Commun est entré en application et l'Union Monétaire est prévue pour 2012. Le Burundi est aussi membre de la COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa) et il a intégré la Zone du Libre Echange en 2004.

L'intégration régionale du Burundi constitue une réelle opportunité de croissance économique avec le secteur privé comme pierre angulaire, mais elle constitue également un défi car de nombreuses contraintes sont à lever pour accroître la compétitivité, augmenter et diversifier la production. Il est reconnu que des efforts seront à faire au niveau (i) de la mise en place effective d'un climat d'affaires attirant les investissements, (ii) de l'amélioration du système de financement intérieur, (iii) des améliorations technologiques dans le domaine de la production, (iv) de la qualité des produits, (v) de la diversification et l'augmentation des exportations, (vi) de l'amélioration de l'infrastructure physique, notamment la disponibilité de l'énergie de manière constante et à des prix compétitifs.

A cet effet, le Gouvernement a pris des initiatives afin de mettre en place un cadre légal et réglementaire plus incitatif dont la mise en application reste problématique. Selon le Rapport « Doing Business » (Banque Mondiale, 2010), comparé aux autres pays de la communauté Est Africaine, le Burundi occupe la

dernière place concernant 7 éléments sur les 11 considérés dans le classement<sup>6</sup>. Par ailleurs, Transparency International considère le Burundi comme un pays dont la corruption prend de l'ampleur et le classe au 168ème rang sur 180 pays classés selon ce critère (2008).

### ***Cadre institutionnel***

Sur le plan institutionnel, les institutions nationales concernées par la relance industrielle d'une façon directe ou indirecte se retrouvent au sein de l'administration publique, dans les organisations du secteur privé et de la société civile.

Au niveau de l'administration publique, il s'agit notamment des institutions suivantes : Ministère du Commerce et de l'Industrie, en particulier sa Direction Générale de l'Industrie ; Ministère du Plan qui a sous sa tutelle le pilotage du Code des Investissements, l'Agence d'Investissement et des Exportation récemment mise en place ainsi que le Fonds de promotion des Investissements ; Ministère des Finances qui est responsable de tout l'environnement fiscal et de la politique financière ; d'autres Ministères tels que ceux chargés de l'agriculture, de l'énergie, de l'intégration régionale, de l'égalité des genres, de l'environnement. En plus des Ministères, un certain nombre de structures parapubliques sont à mentionner, notamment : Secrétariat Permanent chargé des Réformes Economiques et Sociales (SP/REFRES) en charge du CSLP ; Centre National des Technologies Alimentaires (CNTA); Bureau Burundais de Normalisation (BBN), Centres de Développement Féminin (CDF), Institut des Statistiques et des Etudes Economiques (ISTEEBU), Institut National pour l'Environnement et la Conservation de la Nature (INECN).

Au niveau du secteur privé, il s'agit notamment de : la Chambre de Commerce, de l'Industrie et d'Artisanat (CCIB), l'Association des Femmes Entrepreneurs Burundi(AFAB), l'Association des Industriels Burundais(AIB). Par ailleurs, il est à mentionner qu'un cadre de dialogue a été instauré entre le secteur public et le secteur privé à travers le PPP (Partenariat Public-Privé).

## **2.3 Programmes d'appui au secteur privé**

Le gouvernement et ses partenaires pour le développement ont affirmé leur volonté, à travers le CSLP, de faire du secteur privé le moteur de la croissance. L'appui au secteur privé (y compris le secteur industriel) est encore très modeste en terme de volume d'aide (estimé à environ 2 millions de \$ EU sur la période 2007-2008, soit moins d'un pourcent de l'aide totale accordée au Burundi). L'assistance a surtout porté sur l'amélioration du climat d'affaires et sur l'intégration du Burundi au niveau régional et mondial.

---

<sup>6</sup> Les 7 éléments du classement sont : facilité de faire des affaires, création d'entreprise, obtention de prêts, protection des investissements, commerce transfrontalier, exécution des contrats et fermeture d'entreprises

La Banque Mondiale soutient, à travers le projet d'appui à la gestion économique (PAGE), les réformes au niveau des filières d'exportation (café et thé), l'amélioration des textes légaux et réglementaires relatifs au droit des affaires et le développement d'un cadre institutionnel favorable au secteur privé. A ce titre, le Code des Investissements, la Loi sur les faillites et le concordat, et la Loi sur la concurrence ont été actualisés et l'Agence de Promotion des Investissements a été mise en place. Prenant appui sur le cadre de politique et de stratégie industrielles formulé par l'ONUDI, le document *Vision industrielle et commerciale du Burundi* avait été développé par la Banque Mondiale. Un nouveau programme d'appui au secteur privé (PSD) est en préparation. Le PSD appuiera les réformes notamment financières.

Par ailleurs, les 6 agences du Cadre Intégré<sup>7</sup> ont appuyé l'élaboration de l'étude diagnostique (Diagnostic Trade Integration Study, DTIS) et, à travers le guichet II du Cadre Intégré, apporté un soutien financier à des projets du secteur privé à haut potentiel pour contribuer à la diversification des exportations ou pour accroître la compétitivité de produits fabriqués localement. Le Burundi va démarrer une autre phase du Cadre Intégré au cours de 2010 qui comprendra l'actualisation de l'étude diagnostique et le financement de projets sur les fonds du guichet II. Il est à noter que l'OMC a déjà assisté le Ministère du Commerce et de l'Industrie pour actualiser la politique commerciale tandis que la CNUCED a appuyé l'élaboration de la politique de promotion des investissements.

L'entrepreneuriat féminin reçoit des appuis financiers et de renforcement de capacité en provenance de l'USAID, l'UNIFEM, et le FNUAP. L'Union Européenne apporte des appuis institutionnels aux organisations du secteur privé et de la société civile à travers le projet ARCAN (Appui au Renforcement de la Capacité des Acteurs Non-Etatiques).

Dans le cadre du renforcement des capacités du Burundi pour son intégration effective dans la CEA, plusieurs fonds régionaux appuient divers domaines, notamment la promotion des investissements, la normalisation et le contrôle de la qualité (incluant l'appui de l'ONUDI avec un financement de la Norvège). Il y a lieu de souligner les efforts entamés au niveau de CEA en vue de la formulation d'une politique industrielle régionale (région dans laquelle l'industrie apporte moins de 20% au PIB) sur la base des politiques industrielles nationales. Au moment de la formulation de la politique régionale, seul le Burundi ne disposait pas d'une politique industrielle nationale.

---

<sup>7</sup> BM, FMI, OMC, PNUD, CNUCED, CCI

## 2.4 Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et autres initiatives de coordination de l'aide au Burundi

### ***UNDAF***

Le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement est un outil qui permet aux différentes agences du Système des Nations Unies d'apporter une réponse coordonnée aux défis de développement du pays. L'ONUDI a participé à l'ensemble de l'exercice d'élaboration de l'UNDAF 2004-2007. Le Programme Intégré, qui a été inséré dans ce cadre, avait pour objectif de contribuer à la mise en place d'un environnement favorable à la création et à l'amélioration des revenus, ainsi qu'à une meilleure intégration du Burundi à l'échelle régionale. Cependant, les interventions de l'ONUDI ne sont pas présentes dans l'UNDAF 2007-2010 actuellement en cours. Cela pourrait s'expliquer par l'absence d'un représentant de l'ONUDI au Burundi durant sa phase de formulation. Il convient de mentionner qu'il n'y a pas eu de démarche de la part du Bureau Régional d'Addis-Abeba pour participer aux efforts de programmation conjointe avec les autres agences des Nations Unies.

### ***Autres initiatives de coordination de l'aide***

Plusieurs mécanismes de coordination de l'aide ont été mis en place et sont opérationnels. Il s'agit, d'une part, du Conseil National de la Coordination de l'Aide, qui a permis d'améliorer sensiblement la coordination au niveau des institutions nationales. D'autre part, des groupes de travail par secteur et par thème ont été créés en fonction des axes du CSLP afin de coordonner l'action des bailleurs de fonds et des acteurs nationaux. A titre d'exemple, au sein du groupe thématique sur le secteur privé, les bailleurs de fonds sont représentés par l'USAID et le Gouvernement du Burundi est représenté par le Ministère du Commerce et de l'Industrie.

### ***Evolution de l'aide dans son ensemble***

De manière générale, l'aide extérieure joue un grand rôle dans l'économie burundaise. Elle finance plus de 80% des programmes et projets de développement du pays et contribue à hauteur de 70% du budget national, particulièrement depuis l'accès du pays aux fonds PPTE.



Avant 2007, une part importante de l'aide reçue était affectée aux programmes d'assistance humanitaire. Par la suite, les donateurs ont préféré privilégier les programmes de développement et de relance économique. La moitié de l'aide accordée au Burundi au cours de la période 2007-2008 a été affectée à l'OMD 1 relatif à la réduction de la pauvreté.



## Bref aperçu des différentes interventions

---

### 3.1 Historique et portée des interventions de l'ONUDI

#### ***Introduction***

Les interventions de l'ONUDI au Burundi peuvent être regroupées comme suit :

1. le Programme Intégré avec ses différentes (sous)-composantes ;
2. les projets consécutifs d'appui à la création d'une micro-centrale hydro-électrique (partie intégrante du PI depuis 2006 et considérés comme projets individuels à partir de 2009) ;
3. les projets dans le domaine de l'environnement (PM et FEM) ;
4. les programmes régionaux incluant le Burundi (couvrant respectivement la promotion des investissements et le renforcement des capacités commerciales) ;
5. des initiatives panafricaines de Forum Global incluant le Burundi.

Ce chapitre est *descriptif* et abordera les interventions de l'ONUDI telles que classées ci-dessus. Les chapitres portant sur *l'appréciation* (Chapitres IV et V) examineront les interventions de l'ONUDI par thème et secteur (activités du PI et hors PI confondues).

#### ***Le Programme Intégré (2003 - 2009)***

En janvier 2002, une mission effectuée par le Directeur Général de l'ONUDI au Burundi a initié le processus de création d'un PI au Burundi. Par ailleurs, la mission de programmation du PI, effectuée par la suite en mars 2002, a pu s'inspirer des résultats d'un travail antérieur (1998), à savoir des missions et des études réalisées par l'ONUDI dans le cadre de l'initiative régionale des Nations Unies par rapport à la reconstruction et au développement des pays des Grands Lacs.

Le programme intitulé « Programme Intégré pour le redressement et la relance de l'activité industrielle au Burundi » (PI) a été approuvé en janvier 2003. La durée estimée du PI était de 4 ans, s'étalant initialement sur la période 2003 - 2006. Le démarrage réel a en fait eu lieu en février 2004 (retard dû à une période d'instabilité

au Burundi et aux délais encourus pour pourvoir le poste de coordinateur national). Sa mise en œuvre a couvert une période totale de 6 ans, le programme ayant été clôturé par l'ONUDI en décembre 2009.

Le PI contribuait aux efforts du Gouvernement et du secteur privé afin de soutenir le secteur industriel à travers 4 composantes (telles que formulées dans le document de programme):

- I. Appui à la relance industrielle par une démarche participative impliquant le secteur privé, reconnu comme moteur de la croissance économique ;
- II. Appui à la petite entreprise et à l'entrepreneuriat féminin pour la création d'emplois et l'insertion ;
- III. Appui aux filières industrielles prioritaires (textile, agroalimentaire, cuirs et peaux) pour la restauration et le renforcement des capacités productives ;
- IV. Promotion de la qualité, normalisation et métrologie pour renforcer les capacités des institutions chargées du contrôle de la qualité, de la normalisation et de la métrologie (QNM) à travers le Bureau Burundais de Normalisation (BBN) pour une meilleure pénétration des marchés.

Le cadre logique du PI tel que formulé dans le document de programme se trouve en Annexe F.

### ***Les projets successifs d'appui à la création d'une micro-centrale hydro-électrique (2006 à ce jour)***

En 2006 un nouveau thème a été ajouté au PI, à savoir « l'énergie pour une utilisation productive », dont l'objectif était la réalisation d'un projet pilote de micro-centrale hydro-électrique. Cette initiative avait été ajoutée suite à la requête du Gouvernement burundais (septembre 2004) et aux consultations entre les autorités concernées et l'ONUDI (juillet 2005). En effet, ce projet a une importance particulière pour le Burundi qui dispose d'un potentiel considérable (représentant 1700 MW) mais encore sous-exploité en hydro-électricité (la capacité installée ne dépasse pas 32 MW). Ce thème a été classé au sein de la composante II dans la mesure où il s'agissait de promouvoir la création et le renforcement des unités de production et de transformation - nécessitant la disponibilité d'électricité -, et l'amélioration des conditions de vie des communautés rurales.

Même si les activités préparatoires ont été réalisées dans le cadre du PI, les responsables du programme au niveau de l'ONUDI ont décidé de considérer cet appui comme un appui de type « individuel » après la clôture du PI fin 2009. Les interventions à ce jour ont été financées à travers 5 différents sous-projets successifs ayant des sources de financement différentes (ONUDI, Gouvernements burundais et Corée du Sud).

## ***Les projets relatifs à l'environnement (Protocole de Montréal/PM et Fonds pour l'Environnement Mondial/FEM) de 2002 à ce jour***

### ***➤ Protocole de Montréal***

En tant que signataire du PM, le Burundi cherche à éliminer ou réduire ses émissions de substances qui appauvrissent la couche d'ozone (substances qui appauvrissent la couche d'ozone, SAO). Même s'il ne s'agit pas d'une problématique aiguë dans le secteur industriel burundais, eu égard à sa taille, il existe des entreprises consommatrices de solvants et d'agents de transformation interdits par le PM et qui doivent donc être éliminés. Dans ce contexte, le Burundi a bénéficié de deux projets financés par le PM à travers le Bureau Ozone du pays (au sein de l'Institut National pour l'Environnement et la Conservation de la Nature/INECN) pour lesquels l'ONUDI a un rôle d'exécution.

Le premier projet, réalisé dans la période 2005-2007, concerne la sensibilisation par rapport aux solvants. A cet effet un atelier a été organisé dont l'objectif était de sensibiliser à la problématique et de fournir des conseils quant aux technologies de remplacement des substances appauvrissant la couche d'ozone. Le deuxième projet, concernant le développement d'un plan de gestion par rapport à l'élimination de l'utilisation des chlorofluorocarbures (CFC) dans la réfrigération, a été approuvé en 2008 et est en cours d'exécution. Ce projet implique deux agences : le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) qui est le chef de file et l'ONUDI. A l'avenir, un troisième projet concernant la gestion des hydrochlorofluorocarbures (HCFC) devrait être financé. Il ne reste plus qu'à formuler ce projet (qui sera financé sur des fonds MP).

### ***➤ Fonds pour l'Environnement Mondial***

Le Burundi aurait signé la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPs) et entamé sa coopération avec l'ONUDI suite à sa participation à un atelier de sensibilisation organisé au Mali. Durant la période 2002-2007, le FEM a financé un projet (exécuté par l'ONUDI à travers l'Institut National pour l'Environnement et la Conservation de la Nature) qui a permis de préparer et de valider un Plan National de Mise en Œuvre de la Convention de Stockholm. Le suivi de ce projet est prévu à travers un programme panafricain également financé par le FEM (en principe opérationnel à partir de 2011).

## ***Les programmes régionaux incluant le Burundi***

### ***➤ Programme pour la promotion des investissements en Afrique***

Ce programme régional, financé par l'Union Européenne et exécuté par l'ONUDI, s'est inspiré d'une série de trois enquêtes biennuelles réalisées par l'ONUDI depuis 2001 sur les investisseurs en Afrique. La première enquête ayant couvert 6 pays, la quatrième enquête (2010) couvre 22 pays dont (pour la première fois) le Burundi.

Les activités sont concentrées sur la préparation et la conduite d'une enquête nationale auprès des entreprises dont les données et les analyses y afférentes seront par la suite publiées sur un portail internet interactif. Au Burundi, les partenaires locaux (publics et privés) ont été sensibilisés et les enquêteurs ont été formés en 2009. L'enquête – couvrant un échantillon de 300 entreprises – sera réalisée au cours de 2010 par l'Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques du Burundi (ISTEEBU).

➤ *Programme pour le renforcement des capacités commerciales de la Communauté Est Africaine (CEA)*

Il s'agit d'un programme régional, financé par la Norvège, ciblant le renforcement de l'infrastructure qualité, avec un accent sur la qualité et la sécurité des produits agricoles et alimentaires. Limitée initialement aux trois pays de la CEA (Kenya, Tanzanie, Uganda), la couverture du programme a été élargie suite à la signature de l'accord d'adhésion du Burundi et du Rwanda en juin 2007. Des fonds d'amorçage de l'ONUDI ont été utilisés dans le but de préparer l'insertion du Burundi et du Rwanda dans le programme régional.

Ce programme est en cours et couvre (pour le Burundi et le Rwanda) la période 2007-2011. Les actions au Burundi ont notamment ciblé (i) le renforcement des capacités du Bureau Burundais de Normalisation et d'autres structures chargées de l'inspection sanitaire, (ii) l'harmonisation du cadre normatif au niveau de la CEA et (iii) la sensibilisation et l'encadrement des entreprises suite à un « diagnostic qualité ». Un projet national complémentaire couvrant la mise à niveau eu égard aux normes sanitaires et phytosanitaires (SPS) a été développé par l'ONUDI et attend un financement.

***Des initiatives de Forum Global incluant le Burundi***

➤ *Conférence sur l'énergie renouvelable, Sénégal, avril 2008*

Trois représentants du Burundi ont participé à cette conférence organisée par l'ONUDI et à son programme de suivi intitulé Programme stratégique du FEM en Afrique de l'Ouest. Ce programme inclut le Burundi à travers le Projet d'éclairage énergétiquement efficace exécuté par la Banque Mondiale.

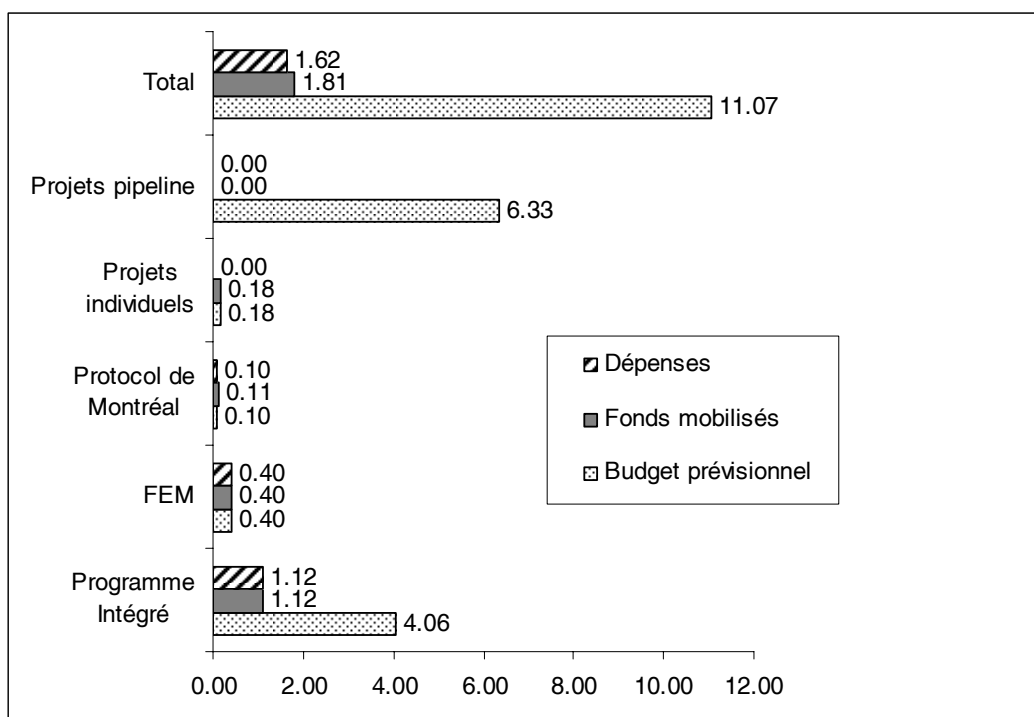
➤ *Conférence sur le développement des entreprises agro-industrielles/agroalimentaires en Afrique (« Initiative pour le développement de l'agri business et des agro-industries en Afrique /ID3A »), Nigeria, mars 2010*

Deux participants ont représenté le Burundi lors de cette conférence co-organisée par l'ONUDI, la FAO, le FIDA, et en collaboration avec la Commission de l'Union Africaine, la Banque Africaine de Développement (BAD), la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et le Gouvernement du Nigeria. Cette conférence traitait d'un domaine prioritaire dont le suivi est potentiellement important pour le pays.

### 3.2 Budgets prévus et fonds mobilisés

Depuis 2003, les fonds mobilisés pour les interventions de l'ONUDI au Burundi totalisent la somme de 1.81 million \$ EU en dehors des Programme Régionaux et des activités de Forum Global dont le Burundi a pu bénéficier (voir graphique 1). Au moment où l'évaluation a eu lieu, les dépenses totales étaient de 1.62 million \$ EU soit 89% des fonds mobilisés.

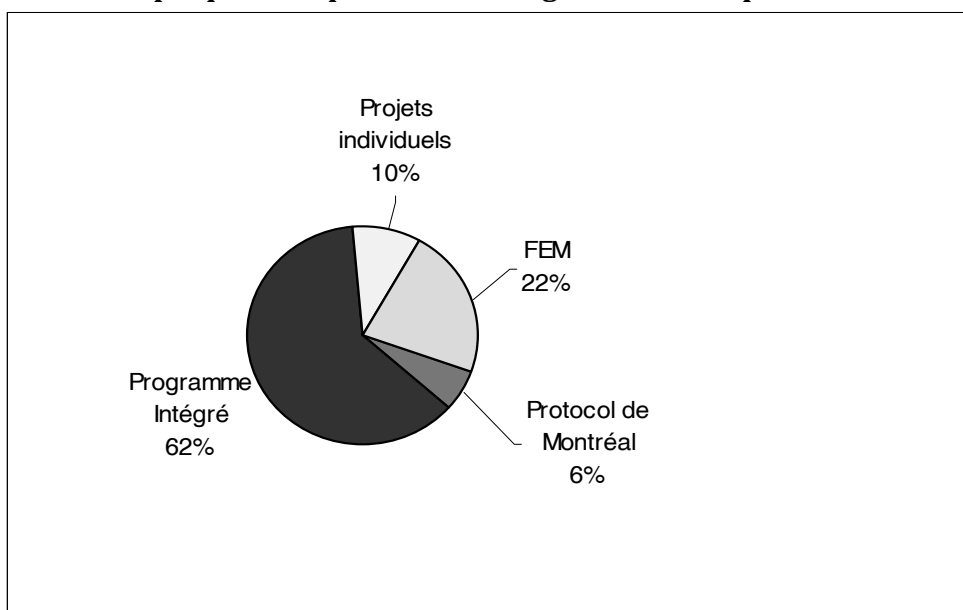
**Graphique 1 : Budget par type d'intervention en millions de \$ EU**



Source : Agresso

Le PI représente 62% des fonds mobilisés pour le Burundi tandis que les projets financés par le FEM et le PM constituent 28% des fonds mobilisés. Le graphique 2 ci-dessous fournit un aperçu de la part que représentent les différents types d'interventions au Burundi (hors programmes régionaux et activités de Forum Global) dans le budget total mobilisé.

**Graphique 2 : Répartition du budget mobilisé depuis 2003**



Source : Agresso

Initialement, le budget prévisionnel du PI en 2002 était de 4.06 millions \$ EU. Le secteur de l'énergie ayant été identifié comme une priorité pour le pays en 2006, le budget prévisionnel a été revu à la hausse en avril 2007 afin d'inclure cette thématique dans la composante 2 du PI, totalisant la somme de 4.49 millions \$ EU (budget prévisionnel amendé) pour le PI dans son ensemble. Le PI a principalement été financé par l'ONUDI (85%) – incluant une partie de la contribution spéciale du Danemark ciblant l'Afrique Sub-saharienne – et par le Burundi (15%, hors appui en nature dont la mise à disposition de bureaux).

Le taux de financement du PI par rapport au budget prévisionnel de 2007 (4.49 millions \$ EU) est resté faible : 25% soit 1.12 million \$ EU. Par ailleurs, si l'on déduit les fonds alloués aux différents sous-projets par rapport à la micro-centrale hydro-électrique - classifiés comme projets individuels à partir de fin 2009 -, le taux de financement du PI est encore plus faible : 16 %. Le niveau de financement étant faible, les fonds mobilisés ont rapidement été dépensés et ont connu un fort taux de dépenses (98.3% en moyenne) comme on pouvait s'y attendre.

Le graphique 3 ci-dessous montre le budget et les dépenses du PI par composante. La composante ayant mobilisé le plus de fonds est la composante 2 du PI (micro et petites entreprises/MPE, entrepreneuriat féminin et énergie). Cela s'explique par le fait que cette composante inclut la thématique énergie <sup>8</sup> qui a suscité un intérêt particulier en termes de mobilisation de fonds de la part du Burundi. Il s'agit d'ailleurs de la seule thématique, avec celle relative aux cuirs et peaux, qui a vu ses espérances de financement aller au-delà du budget prévisionnel.

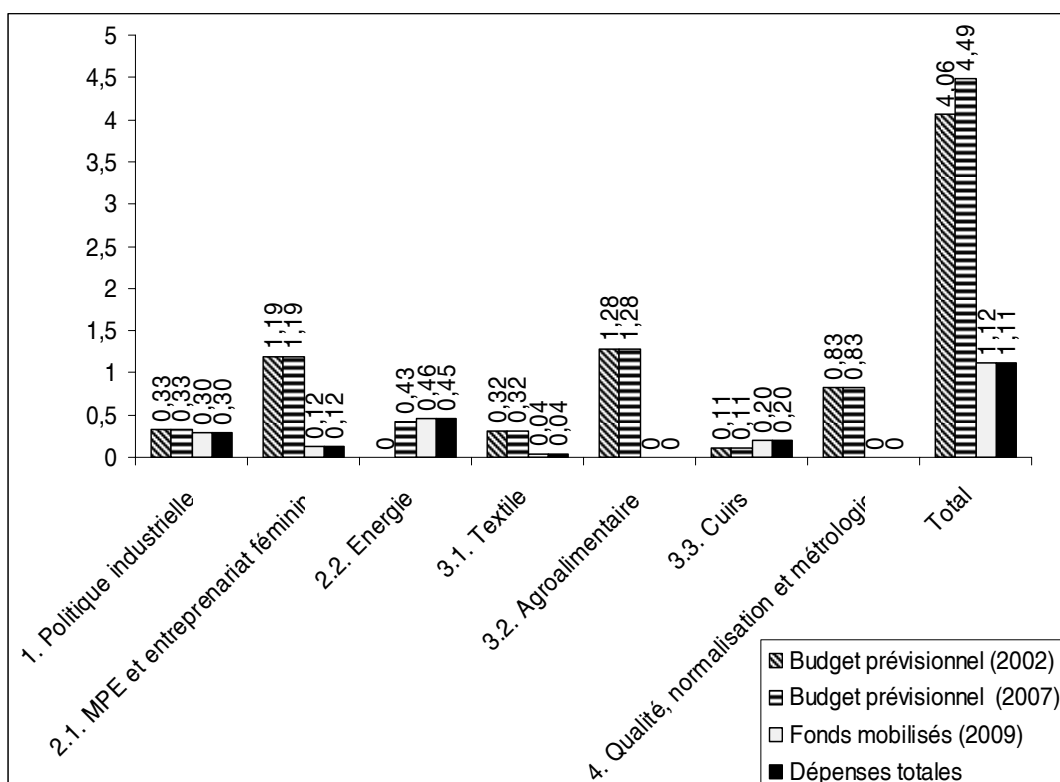
<sup>8</sup> Insertion dans la composante 2, dans la mesure où il s'agit d'un thème – énergie à des fins productives en milieu rural – ayant un lien direct avec la promotion de micro et petites entreprises (« pas d'entreprises sans énergie »).

La composante agroalimentaire (3.2) et la composante qualité, normalisation et métrologie (4) n'ont reçu aucun financement à travers le PI. Elles ont finalement été indirectement couvertes par le programme régional de renforcement des capacités commerciales en agroalimentaire, financé par la Norvège, qui a débuté en 2007 et qui est à ce jour toujours en cours. <sup>9</sup>

L'annexe E donne un aperçu détaillé de la situation de financement du PI et des projets individuels. Les programmes régionaux en cours ayant des activités au Burundi sont mentionnés à part, dans la mesure où leurs budgets respectifs couvrent différents pays sans allocation précise dédiée par pays.

En dépit du fait que cela n'est pas *directement* lié aux interventions de l'ONUDI au Burundi, il est à noter que le pays a accumulé des arriérés en tant que pays membre de l'ONUDI. Cette situation a pu influencer la décision de ne pas mettre en place un Comptoir de l'ONUDI au Burundi. La caractéristique des Comptoirs de l'ONUDI est leur emplacement au sein des Bureaux du PNUD.

**Graphique 3 : Budget et dépenses du PI par composante**



Source : Agresso

<sup>9</sup> Le programme couvre les 5 pays de la Communauté Est Africaine (CEA): Kenya, Ouganda, Tanzanie, ainsi que, depuis récemment, le Burundi et le Rwanda



### 3.3 Modalités de gestion, de pilotage et de suivi

Le Burundi n'ayant pas de Bureau de l'ONUDI sur son territoire, le pays est couvert par le Bureau Régional en Ethiopie. Dans la phase de mise en œuvre du PI, un coordinateur national était nécessaire afin d'assurer la gestion quotidienne du programme. Suite à une procédure d'identification et de sélection, une Coordinatrice nationale a été affectée à la gestion du PI entre 2004 et 2006 et a travaillé en tandem avec les Team Leaders (TL) consécutifs (jusqu'à la fin de son dernier contrat).

La pratique de gestion quotidienne du PI était caractérisée par une interaction entre la Coordinatrice nationale, le TL et:

- les responsables des différentes composantes du PI au niveau du Siège de l'ONUDI ;
- le Bureau de l'ONUDI à Addis-Abeba, en Ethiopie;
- les consultants chargés de la mise en œuvre des (sous-)composantes sur le terrain ;
- les principales contreparties nationales des interventions (Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Energie, Ministère de l'Agriculture etc.);
- les représentants des bailleurs de fonds (pour ce qui concerne la recherche de financements).

Dans sa phase de mise en œuvre (2004-2009), le PI a eu non moins de 6 Team Leaders (TL). Les TL ont présenté des rapports sur l'état d'avancement de manière régulière, au moins jusqu'à mi-2007 (date du tout dernier rapport sur l'état d'avancement du programme en dépit de sa clôture plus de deux ans plus tard). Le TL actuel (TL depuis décembre 2008) ne s'est pas encore rendu au Burundi.

Le document de programme envisageait un comité de coordination et de suivi et des « évaluations approfondies indépendantes ». Aucune revue annuelle du programme ne s'est tenue (en dehors des rencontres individuelles et périodiques avec les partenaires du PI, surtout dans la période 2002-2007). Il n'y a pas eu non plus d'auto-évaluation (en dehors de celle faite pour le sous-projet « textile » et le programme régional 'qualité) ni d'évaluation indépendante durant la phase de mise en œuvre du PI. Il convient de souligner que la présente évaluation a été organisée suite à une demande faite par le Gouvernement burundais en novembre 2009.

En ce qui concerne les projets individuels, les interventions ont été gérées depuis le Siège, travaillant en partenariat avec les principales contreparties nationales (en l'absence d'un point focal de l'ONUDI dans le pays depuis 2007). Les deux programmes régionaux disposent de coordinateurs nationaux sur place chargés de la gestion et du suivi quotidien.

### 3.4 Etapes marquantes

Ce paragraphe retrace quelques étapes marquantes dans la préparation et la mise en œuvre des interventions de l'ONUDI au Burundi, notamment à travers le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2: Etapes marquantes**

<b>Description</b>	<b>Date</b>
Mission d'identification des besoins d'assistance/secteur industriel dans le cadre de la participation de l'ONUDI aux activités du SNU par rapport à la reconstruction et au développement des pays des Grands Lacs	mai 1998
Visite du Directeur Général de l'ONUDI au Burundi	janvier 2002
Mission de programmation	mars 2002
Approbation du PI par le Gouvernement	novembre 2002
Approbation du PI par le Conseil Exécutif/ONUDI	janvier 2003
Démarrage effectif	février 2004
Octroi des premiers fonds d'amorçage/ONUDI au PI	2003 ; allocations additionnelles en 2004, 2005, 2006 et 2007
Recrutement de la Coordinatrice nationale et démarrage réel du PI	février 2004
Approbation de \$ EU 40,000 pour engager une stratégie de mobilisation de fonds	juin 2006
Révision des priorités du PI recommandée eu égard aux nouvelles priorités du Gouvernement (cuirs et peaux, mini centrale hydroélectrique et cadre de politique industrielle)	juillet 2006
Thématique énergie intégrée au PI : augmentation du budget prévisionnel de \$ EU 434,000 (budget prévisionnel total du PI par la suite \$ EU 4 494 300)	avril 2007
Rapports sur l'état d'avancement du PI (TL)	juillet 2003 avril 2004 septembre 2004 mai 2005 octobre 2005 avril 2006 octobre 2006 mai 2007
Confirmation du premier TL  deuxième TL troisième TL quatrième TL cinquième TL sixième TL	Date non connue/jusqu'au lancement (2003) juin 2003 avril 2005 avril 2006 janvier 2008 décembre 2008
Atelier de validation de l'étude sur la revitalisation du secteur des peaux et des cuirs au Burundi	juin 2004

Communiqué conjoint (Burundi-ONUDI) sur le lancement d'un programme par rapport aux micro - et mini centrales hydroélectriques	juillet 2005
Validation du plan national de mise en œuvre de la Convention de Stockholm sur les POPs	mars 2006
Validation du Plan National 'POPs'	mars 2006
Signature de l'adhésion à la CEA par le Burundi	juillet 2007
Inclusion du Burundi dans le programme régional qualité	à partir de 2008
Entrée du Burundi dans l'union douanière de la CEA	juillet 2009
Demande du Min. du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme pour une évaluation indépendante	novembre 2009
Clôture formelle du PI	décembre 2009
Evaluation indépendante (évaluation-pays)	mai 2010
Entrée du Burundi dans le marché commun de la CEA	juillet 2010

# IV

## Appréciation

---

### 4.1 Conception du PI dans son ensemble

L'équipe chargée de la formulation du PI avait la possibilité de s'inspirer des expériences passées, le PI-Burundi faisant partie de la deuxième génération de PI lancés par l'ONUDI. La formulation du PI a *de facto* commencé en 1998 avec la participation de l'ONUDI à l'Equipe sur l'assistance, la reconstruction et le développement des pays des Grands Lacs. Cette mission avait pour objectif de déterminer les besoins du secteur industriel burundais et de formuler des programmes d'appui.

Sur la base des entretiens effectués par l'équipe d'évaluation, il y a eu une bonne coopération entre l'ONUDI et les autorités burundaises en ce qui concerne la phase de formulation. La contrepartie nationale fondait beaucoup d'espoirs dans le PI et s'était engagée dans le processus de préparation. A cet égard, nous pouvons dire que le degré d'appropriation dans cette phase de conception était bon. Cela s'applique aussi au secteur privé dont les structures représentatives avaient été associées à la phase de préparation du PI.

#### **Encadré 1 - Analyse du cadre logique**

De manière générale, le document de programme est compréhensif mettant en exergue la stratégie d'appui et la logique d'intervention adaptée à la problématique du pays dans un contexte de retour à la paix, de lutte contre la pauvreté et d'autres priorités telles que l'intégration régionale. L'articulation du cadre logique (voir Annexe F) à travers 4 composantes considérées interdépendantes et complémentaires est pertinente même si le titre de la première composante s'applique plutôt au PI dans son ensemble (appui à la relance industrielle) au lieu de décrire l'orientation de cette composante : politique, stratégie et dialogue.

Nous pourrions également imaginer l'intégration des composantes 2 et 3 en une seule composante, dans la mesure où, dans sa mise en œuvre, les activités sous la composante 2 ont ciblé *de facto* le secteur agro-alimentaire. Cependant, la distinction entre les composantes 2 et 3 peut s'expliquer par le fait que la composante 2 prévoyait un appui transversal à travers la création d'une cellule de promotion des micro et petites entreprises.

L'analyse détaillée du cadre logique de chaque composante se trouve dans le corps du texte plus bas (voir Section IV.2).

Le problème principal du PI concerne son ambition, à savoir :

- Le montant de l'aide alloué au Burundi par le passé ayant été marginal (51 075 \$ EU au cours de la période 1990 – 1997 par opposition à 2 003 780 \$ EU dans la période 1982- 1989), le budget prévu dans le PI (4 millions \$ EU) était très ambitieux.
- De plus, ce budget était lui-même insuffisant pour mettre en place la vaste gamme d'activités planifiées. Il aurait même été trop faible pour atteindre les objectifs d'une seule composante sur les quatre prévues dans le PI.
- A ce PI déjà ambitieux a été ajouté le thème d'« énergie productive » en 2006 avec un budget prévisionnel de 434 000 \$ EU. Celui-ci était inférieur aux ressources nécessaires pour effectuer les études de faisabilité et construire la micro-centrale hydroélectrique.

En dépit du fait que le défi de mobilisation des fonds était mentionné dans le document de programme, celui-ci ne l'avait pas identifié comme un risque.

La partie relative à l'« aide extérieure » dans le document est assez générale, ne donnant aucune précision concernant les rôles, les responsabilités et le potentiel de coopération et de synergies avec d'autres programmes et projets financés par des bailleurs de fonds bi- et multilatéraux. Même dans les paragraphes décrivant de manière détaillée chaque composante et sous-composante cette analyse n'est pas vraiment présente. En termes d'intégration interne (synergies), le document de programme explicitait l'intention de coopération intra-programme ; cependant, dans les faits, le programme n'a pas été véritablement intégré.

## 4.2 Conception et mise en œuvre par thème et secteur (PI et hors PI)

### A. Introduction

L'évaluation-pays couvrant une appréciation des interventions réalisées à travers le PI, des projets individuels et des programmes régionaux et panafricains incluant le Burundi, la mission a synthétisé ces différentes interventions sous forme d'un nombre de thèmes et de secteurs (PI et hors PI), présentés dans l'Encadré 1 ci-après. Le rapport d'évaluation sera structuré en fonction de ces thèmes et secteurs.

## **Encadré 2 – Thèmes et secteurs principaux couverts**

- A. *Politique industrielle*
- B. *Appui aux micro et petites entreprises (MPE) y compris l'entrepreneuriat féminin*
- C. *Appui au niveau sectoriel*
  - *Agro-alimentaire/industrie*
  - *Cuir et peaux*
  - *Textile et habillement*
- D. *Infrastructure qualité*
- E. *Energie*
- F. *Environnement*
  - *Substances appauvrissant la couche d'ozone (PM)*
  - *Polluants organiques persistants (FEM)*
- G. *Promotion des investissements*

Il est essentiel de garder à l'esprit que l'appréciation de la conception et de la mise en œuvre des programmes régionaux se limite aux activités prévues au Burundi uniquement. En effet, il ne s'agit pas d'une évaluation de la conception de ces programmes régionaux proprement dite.

## **Encadré 3 – Pertinence par rapport aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)**

Les thèmes et les secteurs couverts par les interventions de l'ONUDI au Burundi sont pertinents par rapport aux quatre OMD suivants :

*OMD 1 : Réduire l'extrême pauvreté et la faim* – notamment l'appui à l'industrie agroalimentaire/agro-industrielle, la promotion de l'entrepreneuriat rural et féminin, l'exploitation de l'énergie rurale à des fins productives ;

*OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes* – notamment l'appui à la promotion de l'entrepreneuriat féminin ;

*OMD 7 : Préserver l'environnement* - notamment à travers le soutien à la promotion de l'énergie renouvelable et les projets liés au Protocole de Montréal et à la Convention de Stockholm ;

*OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement* – notamment l'appui à la conception d'un cadre de politique industrielle, la promotion des investissements, la sensibilisation à la mise en application des normes et standards de qualité.

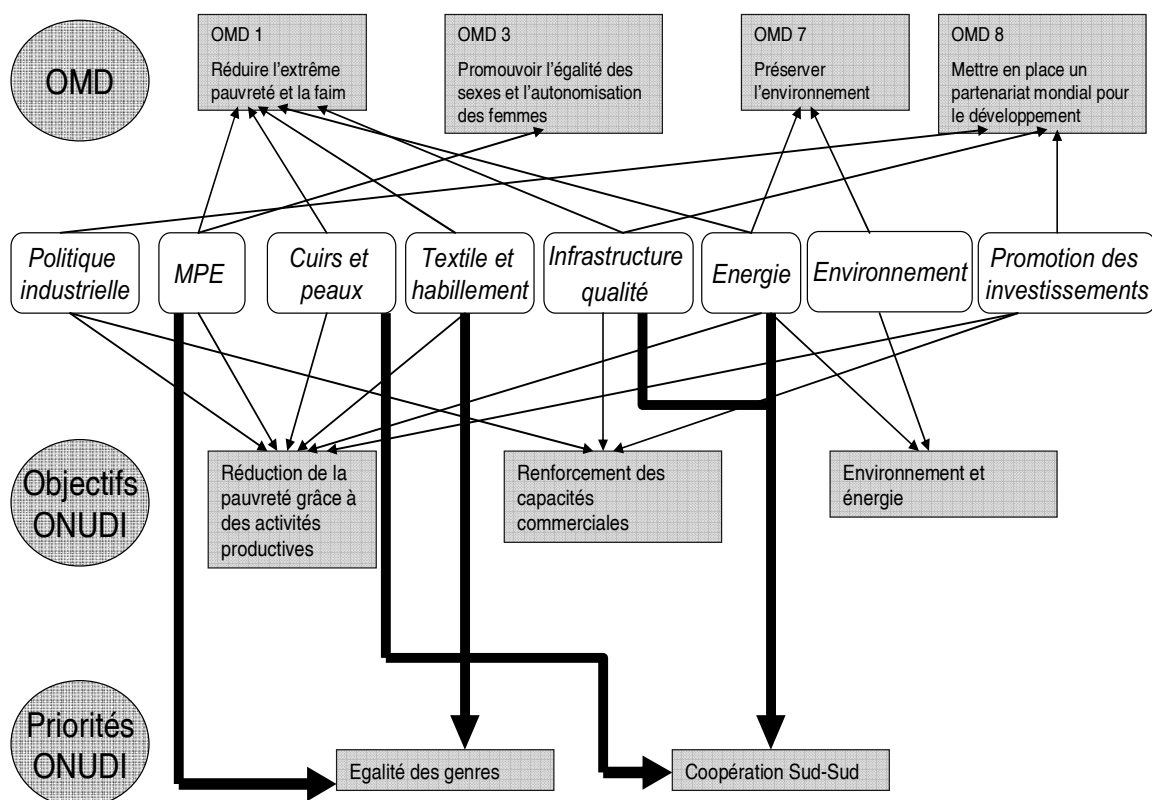
**Encadré 4 - Pertinence par rapport aux objectifs de l'ONUDI (Cadre de programmation à moyen terme pour la période 2010-2013 et Programme et Budget pour 2010-2011)**

Les interventions de l'ONUDI au Burundi sont pertinentes par rapport aux objectifs et aux priorités de l'ONUDI suivantes:

- Réduction de la pauvreté grâce à des activités productives
- Renforcement des capacités commerciales
- Environnement et énergie
- Egalité des genres
- Coopération Sud-Sud

Les interventions planifiées de l'ONUDI au Burundi avaient un potentiel de contribution certain aux OMD et aux objectifs et priorités de l'ONUDI (voir Graphique 4).

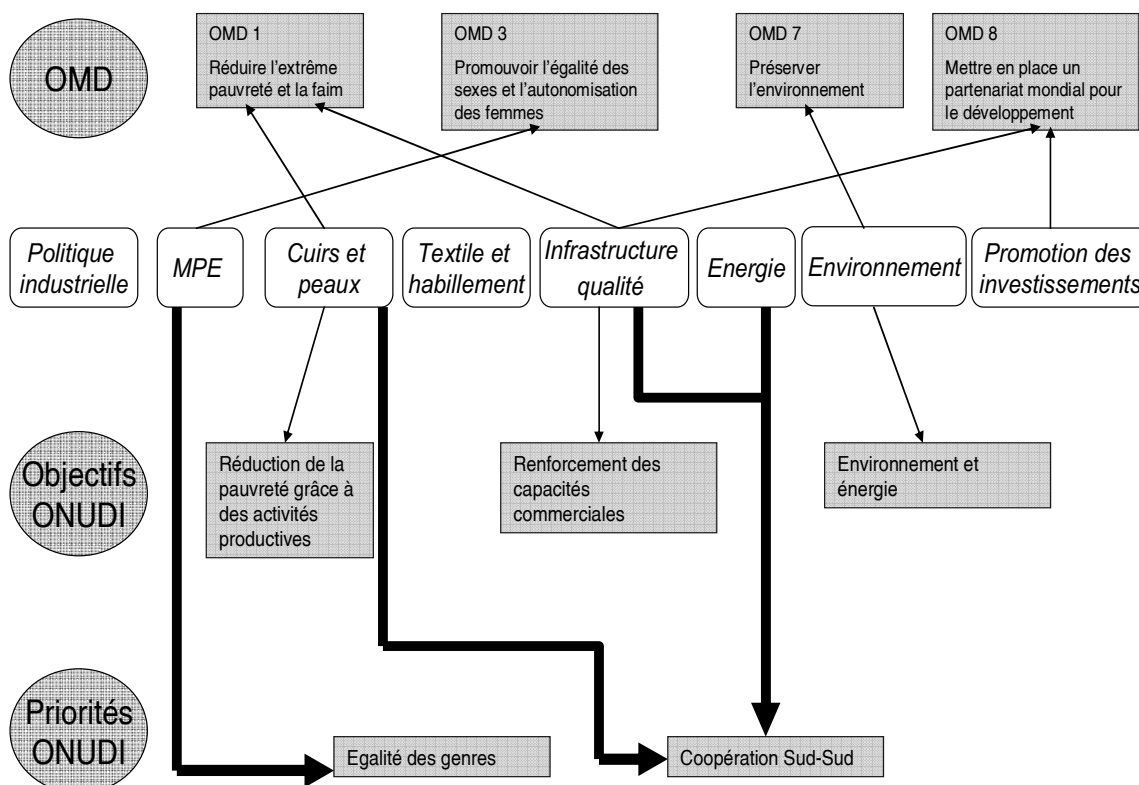
**Graphique 4 : Contribution potentielle aux OMD et aux objectifs et priorités de l'ONUDI**



Cependant, comme nous allons le voir dans le rapport d'évaluation, les interventions réellement mises en œuvre ont finalement été trop insignifiantes pour véritablement avoir un impact sur les OMD et les objectifs de l'ONUDI. Le

Graphique 5 ci-dessous montre la contribution réelle de ces interventions aux OMD et aux objectifs de l'ONUDI. Ce Graphique doit être analysé en gardant à l'esprit que cette contribution a été minime compte tenu de l'insignifiance des interventions en question.

**Graphique 5 : Contribution réelle aux OMD et aux objectifs et priorités de l'ONUDI**



## A. Politique industrielle

### **Conception (dont analyse du cadre logique)**

L'appui à la formulation d'une politique de développement industriel ne figure pas explicitement dans le PI – mis à part le résultat prévu sous la composante 1 visant un appui institutionnel à la Direction Générale de l'Industrie (DGI) devant, entre autres, « dégager des stratégies sectorielles de promotion, compatibles avec le nouveau cadre macro-économique ». La requête pour la formulation d'une politique a été faite par les autorités en 2004 – donc durant la première année de mise en œuvre du PI.

Le choix de fournir un appui au Gouvernement pour la formulation d'une politique industrielle a été très pertinent dans une optique de relance économique et de volonté d'amorcer une croissance économique accélérée et durable telle que prônée



par les autorités burundaises à travers le CSLP devenu désormais une référence pour toute intervention en matière de développement. En effet, dans un pays comme le Burundi dont près de la moitié du PIB provient des produits primaires et dont 90% des exportations sont constituées par le café et le thé, qui sont sujets à des aléas climatiques, il est indispensable d'élargir la base productive par une diversification des sources de croissance. Le développement industriel constituant une des voies pour y arriver, l'élaboration d'une politique industrielle était ainsi cohérente avec l'axe no.2 du CSLP-Intérimaire : « La promotion d'une croissance économique saine favorable à la réduction de la pauvreté ». Par ailleurs, le document du CSLP-I inclut parmi les éléments d'une Vision à long terme pour le développement du Burundi : « Une économie industrialisée, compétitive et pleinement intégrée dans les dynamiques d'échanges régionaux et mondiaux ». Une réelle politique industrielle devait ainsi relancer et accroître la production industrielle et renforcer la compétitivité des produits, contribuant ainsi à faciliter l'intégration commerciale du Burundi.

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

L'ONUDI a pu définir un cadre et une méthodologie pouvant guider l'élaboration de cette politique. Il convient de souligner que les acteurs rencontrés au cours de la mission d'évaluation, aussi bien les représentants du secteur privé que du secteur public, ont confirmé leur participation au processus d'élaboration et de validation du document intitulé « Cadre pour une nouvelle politique de développement industriel et de ses stratégies de mise en œuvre au Burundi ».

Malgré les efforts de mobilisation des ressources effectués par l'équipe de l'ONUDI pour procéder à l'étape suivante (l'élaboration de la politique proprement dite), les fonds nécessaires n'ont pas été collectés. Une coopération avec le PNUD était envisagée dans le cadre de son Programme de Bonne Gouvernance 2005-2007 qui était en voie de formulation à ce moment-là. La formulation de la politique industrielle y avait été intégrée suite à un accord formalisé entre ce dernier et l'ONUDI. Cette formulation avait également été inscrite dans l'UNDAF et dans le Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP Complet, 2006-2010). Le PNUD ayant revu ses priorités dans le cadre du renforcement de la coordination de l'ensemble du Système des Nations Unies à travers le Bureau Intégré du Système des Nations Unies (BINUB), l'activité par rapport à la politique industrielle a été transférée à la Banque Mondiale (BM). Il en a résulté un document élaboré en 2007 avec l'appui d'une expertise internationale dans le cadre du Projet d'Appui à la Gestion Economique (PAGE). Une ébauche du document intitulé « Vision Industrielle et Commerciale du Burundi : Principaux points » est disponible mais n'a pas fait l'objet d'une validation nationale. L'évaluation n'a pas trouvé d'indications d'une recherche de coopération de l'ONUDI avec la BM par rapport à ce thème.

## Efficienne

Au regard de l'intérêt de la politique industrielle pour le pays bénéficiaire et de l'avantage comparatif de l'ONUDI en terme d'expertise et de savoir-faire dans ce domaine, le manque de ressources appropriées a constitué un facteur limitant pour livrer un produit fini complet. Cependant, l'ONUDI a pu produire un document qui a permis aux autres intervenants de poursuivre la formulation de la politique. Par ailleurs, la question qui se pose est de savoir s'il fallait s'engager dans un appui pareil en sachant que les fonds qui auraient permis d'achever le processus n'étaient pas sécurisés.

## Efficacité et impact

Résultats escomptés	Réalisations	Statut/appréciation
Objectif : Renforcer les capacités institutionnelles et techniques pour la relance industrielle		
1.1. Renforcement du Conseil de Partenariat Industriel	Un cadre de politique industrielle développé	Le lancement du processus de formulation de cette politique avait suscité beaucoup d'attentes des acteurs gouvernementaux et du secteur privé. La formulation du cadre pour une politique industrielle et des stratégies de sa mise en œuvre a posé les jalons pour une réflexion plus approfondie et a en principe guidé les travaux qui ont été effectués par la suite par la Banque Mondiale dans la formulation d'une vision industrielle et des stratégies de mise en œuvre (qui, pour sa part, est tout de même, aussi resté sans suite). Le travail méthodologique effectué par l'ONUDI a également alimenté le débat public sur la problématique de la relance et du développement industriel dans le cadre des réflexions au niveau de la planification stratégique notamment pour l'élaboration de la « Vision à Long Terme Burundi 2025 ».
1.2. Renforcement de la concertation Etat/secteur privé		
1.3. Amélioration de la performance organisationnelle		
1.4. Renforcement du réseau national d'information industrielle		

Le processus participatif engagé lors de l'élaboration du cadre et sa validation a impliqué un grand nombre d'acteurs, ce qui a assuré une certaine visibilité pour l'ONUDI. Mais l'impact est limité puisque le Ministère du Commerce et de l'Industrie, avec le soutien d'abord de l'ONUDI et ensuite de la BM, n'a pas pu mener à terme l'élaboration de la politique industrielle.

## Pérennité

Il n'y a pas eu de suite au travail de base réalisé par l'ONUDI et ensuite par la BM. Au niveau de la sous-région (la CEA), seul le Burundi ne dispose pas d'une politique industrielle nationale en dépit de l'élaboration d'une politique régionale. L'équipe d'évaluation a appris que la politique régionale a été validée lors d'un atelier qui a eu lieu dans chaque pays de la CEA, y compris au Burundi (mars 2010). L'élaboration

d'une politique ou stratégie industrielle au niveau national, dans le cadre de cette politique régionale, semble ainsi toujours être un thème d'actualité.

## **B. Appui aux micro et petites entreprises y compris l'entrepreneuriat féminin**

### **Conception (dont analyse du cadre logique)**

La portion de document de PI relative à la composante « appui à la petite entreprise et à l'entrepreneuriat féminin » est de bonne qualité et comprend une stratégie, ses modalités de mise en œuvre et un cadre logique détaillé. Des mesures pertinentes visant la promotion des femmes en milieu rural ont également été identifiées.

D'une manière générale, les points forts de la conception de cette composante étaient :

- l'appui à la valorisation de la production locale ciblé sur les micro/petites entreprises et les groupements de femmes ;
- la sensibilisation des entreprises aux questions de qualité et d'hygiène, au-delà des techniques de conservation ;
- l'utilisation active des structures nationales et provinciales.

Même si l'approche était complète (ciblant des petites entreprises en milieu urbain et rural, avec un accent sur les groupements de femmes en milieu rural), l'idée de créer une « cellule » au sein de la Direction Générale de l'Industrie ne tirait pas vraiment les leçons des expériences passées dans ce domaine. Les petites entreprises ne vont généralement pas chercher des informations et des conseils dans ce type de structure. En revanche, la volonté de créer des liens avec le milieu rural à travers les Centres de Développement Familial (CDF) et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) actives dans les zones d'intervention était appropriée.

Par ailleurs, la gamme d'activités prévues était très vaste par rapport au budget prévisionnel (environ 300,000 \$ EU par an). Avec un tel budget, les résultats auraient été difficiles à atteindre. Cela illustre le problème de la déconnexion entre l'ambition du PI et sa faisabilité.

### **Mise en oeuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

Il convient de souligner que l'appui à la micro et petite entreprise (MPE) et à l'entrepreneuriat féminin reste pertinent et est en ligne avec les objectifs nationaux (voir « Cadre stratégique de croissance et de lutte contre la pauvreté » pour 2007-2010). Certains représentants du secteur privé rencontrés se souviennent avoir été associés à la formulation de cette composante du PI qui prévoyait d'intervenir de façon adaptée en milieu rural et urbain afin de mieux

répondre aux besoins des entreprises et entrepreneurs ciblés. A plusieurs reprises a été mentionnée l'existence de surplus de certains produits alimentaires qui ont dû malheureusement être jetés faute de capacité de transformation. En revanche, la pertinence par rapport aux attentes des bénéficiaires directs des activités n'a pas pu être évaluée dans la mesure où l'équipe d'évaluation n'a pu rencontrer ces bénéficiaires.

L'équipe d'évaluation a cependant été informée de l'existence d'interventions similaires par d'autres organismes (dont UNIFEM, FNUAP, USAID/DAI, SFI, SNV)<sup>10</sup> ciblant l'entrepreneuriat féminin au niveau des PME et couvrant différents instruments dont un incubateur d'entreprises. L'ONUDI ne figurant pas dans l'UNDAF 2010-2014, une analyse de la pertinence d'éventuelles nouvelles interventions de ce type au regard des activités déjà existantes dans les autres agences des Nations Unies ainsi que celles soutenues par d'autres bailleurs serait nécessaire.

En dépit du fait que l'appui à l'entrepreneuriat féminin a été mentionné comme une priorité du Gouvernement, les femmes burundaises subissent toujours les conséquences de la tradition. La tradition burundaise veut que la fille n'ait aucun droit à l'héritage familial et encore moins à la terre, principale source de subsistance des burundais, obéissant ainsi à la coutume selon laquelle la femme est inférieure à l'homme. L'appui à l'entrepreneuriat féminin est donc également toujours approprié.

### Efficienne

Il y a clairement eu une déconnexion entre les objectifs immédiats de cette composante (-i- mise en place de l'appui à la petite entreprise urbaine à Bujumbura et -ii- promotion des femmes et de l'entrepreneuriat en milieu rural) et les ressources prévues pour les atteindre. En outre, si l'on exclut le volet « énergie » ajouté en 2006, cette composante a le plus bas taux de financement (après la composante 4 qui n'a reçu aucun financement) avec seulement 10% des fonds mobilisés par rapport au budget prévisionnel. Le manque de financement a empêché d'effectuer un suivi aux formations.

### Efficacité et impact

Résultats escomptés	Réalisations	Statut/appréciation
Objectif : Soutenir le développement des petites entreprises créatrices d'emplois et de revenus		
2.1.1 Création d'une cellule pour la promotion des micros et petites entreprises (MPE) à Bujumbura avec une Unité de Documentation	Un programme de formations en agroalimentaire (techniques de	Néanmoins, l'appui fourni par l'ONUDI peut être considéré comme partiel dans la

<sup>10</sup> United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), AS Agency for International Development (USAID)/Development Alternatives Inc (DAI), Société Financière Internationale (SFI), Dutch Development Cooperation (SNV)

<p>2.1.2 La capacité des entrepreneurs des MPE renforcée en gestion et en technologie, notamment pour la mise au point de nouveaux produits</p> <p>2.1.3 L'appui donné aux MPE, à l'accès au crédit avec la formation en gestion financière (études de faisabilité, dossiers de crédits, gestion des crédits)</p> <p>2.1.4 Appui aux MPE pour la commercialisation de leurs produits, et pour le renforcement des leurs organisations</p> <p>2.2.1 Des agents des CDF et ONG formés pour l'animation des groupements des femmes en gestion de la petite entreprise</p> <p>2.2.2 Réalisations des initiatives collectives des groupements des femmes entrepreneurs en milieu rural</p> <p>2.2.3. 20 unités de production remises en état de fonctionnement dans des provinces sélectionnées et commercialisation des produits des groupements de femmes</p>	<p>transformation et de conservation) et en techniques de gestion de base des entreprises dispensé par le CNTA avait été réalisé à Bujumbura. De même, un programme de formations pour les groupements de femmes entrepreneurs en agroalimentaire en milieu rural (région de Ngozi) avait été dispensé par le CNTA en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) et notamment le Centre de Développement Familial (CDF) de Ngozi. Au total une soixantaine de personnes avaient pu être formées au cours de trois sessions d'une semaine chacune.</p>	<p>mesure où les actions d'encadrement et les formations ont été certes très appréciées mais le manque d'accompagnement post-formation n'a pas permis d'atteindre les objectifs de renforcement des petites entreprises urbaines et rurales. L'ONUDI n'a pas été en mesure de répondre aux attentes des personnes qui avaient été formées. Du reste, les personnes formées n'ayant pu être rencontrées, l'évaluation ne peut affirmer avec certitude quel a été l'impact des formations auxquelles elles ont participé. Le manque d'encadrement et le manque de mise en pratique et d'assimilation des connaissances laissent penser toutefois que l'impact a été minime.</p>
--	---	---

## Pérennité

Compte tenu de l'impossibilité de savoir si les connaissances transmises lors des formations ont été assimilées et utilisées par les participants, il n'est pas possible d'évaluer les bénéfices de ces formations sur le long terme.

Les modules pour toutes ces formations avaient été traduits en Kirundi et utilisés par les formateurs du CNTA. Cependant, l'équipe d'évaluation n'a pas eu d'indication concernant la réutilisation de ces outils de formation pour d'autres initiatives d'appui similaires. Ces matériaux auraient pu être conservés et réutilisés ultérieurement ou donnés à des ONG pouvant en faire usage. Sans cela, l'utilisation de ces matériaux est sous-optimale.

## C. Appui sectoriel

### **Agro-alimentaire et agro-industrie**

#### **Conception (dont analyse du cadre logique)**

Etant donné l'importance du secteur agro-alimentaire dans l'économie nationale et la priorité qui lui était accordée par le Gouvernement, une sous-composante du PI lui était dédiée. Cette composante visait à renforcer les capacités du Centre National des Technologies Alimentaires (CNTA) et des entreprises, notamment pour la fabrication locale des principaux types d'équipements agricoles. L'approche était détaillée, distinguant les besoins des entreprises en fonction de leur taille.

En revanche, deux des résultats visés semblent constituer un chevauchement avec la composante 4 (qualité) car couvrant des activités relatives à la mise en place d'un système d'assurance de la sécurité sanitaire (formation des cadres des institutions d'inspection et de contrôle, fourniture d'équipements, de documentation et sensibilisation des entreprises en termes de bonnes pratiques de fabrication/d'hygiène (BPF, BPH) ainsi que HACCP - *Hazard Analysis of Critical Control Points*). Cette situation peut être liée au fait que deux services de l'ONUDI auraient dû coopérer pour mettre en place ces interventions (le Service du développement de l'agro-industrie quant à la composante 3 et le Service couvrant le renforcement des capacités commerciales pour la composante 4).

Enfin, le Burundi a participé à la Conférence de lancement de l'initiative ID3A - initiative panafricaine (Forum Global) pour le développement de l'agribusiness et des agro-industries en Afrique - (Abuja, mars 2010). Cette participation est un indicateur de l'importance du thème pour le Burundi.

#### **Mise en oeuvre**

Afin d'éviter de trop disperser les fonds, cette composante n'a pas bénéficié de financement dans le cadre de l'allocation des fonds d'amorçage. Il convient de souligner que l'ONUDI a tout de même entrepris des activités relatives à l'agro-alimentaire à travers le programme régional « qualité » dont l'appréciation est traitée séparément.

La suite donnée à la Conférence d'Abuja (ID3A) est d'une grande importance dans la mesure où le secteur agro-alimentaire/-industriel est primordial pour le Burundi. Néanmoins, l'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer les participants du Burundi à la Conférence en question afin de connaître leur avis sur l'évènement et la suite qu'ils comptaient y donner.

## **Cuirs et peaux**

### **Conception et (dont analyse du cadre logique)**

Dans le document de programme, la stratégie de cette sous-composante n'est qu'une énumération des activités effectuées par le passé tandis que le plan d'action est tellement succinct qu'il n'est pas possible d'identifier clairement les activités planifiées. L'impact prévu de l'appui à la réhabilitation de la tannerie sur l'économie locale est analysé plutôt superficiellement. Seul le premier objectif immédiat (de six objectifs) prévoyait un cadre logique facilitant l'évaluation. Le cadre logique pour les autres objectifs a été reconstruit a posteriori par l'évaluation en se basant sur les rapports de progrès du PI, les recommandations formulées à la suite de l'étude sectorielle, les accomplissements constatés lors de la mission d'évaluation et l'examen d'autres documents disponibles.

Par ailleurs, la décision d'appuyer une tannerie en arrêt était « très courageuse » au moment de la conception du PI. Il s'agissait d'une tannerie créée en 1984 suite à plusieurs études de faisabilité dont la première avait été réalisée avec l'assistance de l'ONUDI en 1975. L'entreprise avait connu des propriétaires et des problèmes multiples et avait été vendue publiquement en 1996. Elle est cependant restée fermée par la suite jusqu'à sa relance en tant qu'AFRITAN. L'approche visée était bonne : entreprendre une étude technico-économique pour déterminer les investissements nécessaires à la relance de la tannerie.

L'appui aux artisans du cuir a certainement été rajouté suite aux résultats de l'étude de valorisation des peaux brutes au Burundi en 2004. Il s'agit d'un appui complémentaire et pertinent, dont l'objectif était de stimuler la valeur ajoutée et les activités génératrices de revenus dans plusieurs maillons de la chaîne de valeurs du secteur cuirs et peaux.

Comme dans d'autres cas déjà mentionnés, les fonds prévus étaient en deçà des ressources nécessaires pour aboutir à des résultats sur le long terme.

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

La pertinence des activités de l'ONUDI dans le secteur des cuirs et peaux avait été confirmée le 9 juillet 2004 lors de l'atelier de validation de l'étude sur la revitalisation du secteur des peaux et des cuirs du Burundi. En effet, les recommandations faites lors de cet atelier de validation avaient toutes été acceptées par les parties prenantes du secteur (Ministère de l'Industrie, Ministère de l'Agriculture, AFRITAN et les artisans). Des recommandations additionnelles avaient même été formulées par les participants indiquant un réel engagement de leur part. Même si peu d'entre elles ont été suivies d'effet, certaines actions de suivi permettent de témoigner de l'engagement des bénéficiaires et ainsi aussi de la pertinence des activités de l'ONUDI dans ce secteur:

- octroi des avantages du régime de zone franche à la tannerie (en tant qu'entreprise exportatrice ou point franc); <sup>11</sup>
- mise à disposition par le Gouvernement du Burundi d'un local à bas prix pour les artisans du cuir ;
- poursuite des étapes de mise à niveau de la tannerie par le propriétaire (dont l'achat d'équipements et le recrutement d'un expert expatrié spécialiste du secteur) afin de permettre la production de cuir fini (actuellement exportatrice de cuir traité au « wet blue »);
- participation du propriétaire de la tannerie au forum « Meet in Africa » ayant facilité des contacts d'affaires ;
- amélioration des techniques d'abattage dans l'abattoir de Gitega (voir ci-dessous) ;
- utilisation par les artisans du cuir des outils et des équipements mis à disposition par l'ONUDI ayant permis d'améliorer la productivité et la qualité de la production ;
- meilleure organisation des artisans du cuir par la création de la Fédération des Entreprises de Maroquiniens et Cordonnerie du Burundi (FEMACOBU) qui existe toujours.

Un seul bémol à la pertinence de cette assistance serait la tentative d'introduire une nouvelle technique d'abattage dans l'abattoir de Bujumbura. En effet, suite à la visite des abattoirs de Gitega et Bujumbura fin 2004, l'ONUDI avait tenté d'introduire la méthode du Cadre Statique de Dépouille (cadre statique de dépouille – SFF) dans les deux abattoirs afin d'enseigner aux dépouilleurs comment produire des peaux de qualité égales à celles dépouillées à la machine. Le SFF n'avait cependant pas pu être installé et testé à cause du manque d'interaction avec les travailleurs de l'abattoir de Bujumbura et de leur désintérêt pour cette technique. Le SFF avait tout de même été gardé en réserve pour être installé à un moment plus propice.

Une deuxième mission de l'ONUDI un an plus tard, en décembre 2005, avait tenté de réitérer l'exercice en sensibilisant davantage les travailleurs aux avantages d'une meilleure qualité post-abattage des peaux : les cuirs et peaux du Burundi pourraient être vendus à un meilleur prix sur le marché régional et international. Le SFF construit en 2004 et gardé en réserve avait alors pu être installé à l'abattoir de Gitega qui semble avoir utilisé la technique avec succès. En revanche, à l'abattoir de Bujumbura, la méthode du SFF n'a pas été accueillie de la même manière. Suite à la construction et à l'installation d'un nouvel SFF, son utilisation avait rapidement été suspendue car cette technique s'était avérée inadaptée à la structure de l'abattoir. La mission ONUDI de décembre 2005 avait alors recommandé de changer l'organisation de l'abattoir de Bujumbura afin de permettre l'introduction du SFF. Cette recommandation n'a visiblement pas été prise en considération. En effet, lors de la mission d'évaluation en mai 2010, il a été rapporté que l'abattoir de Bujumbura n'utilise

---

<sup>11</sup> Régime de zone franche par la loi n°1/015 du 31 juillet 2001, couvrant l'octroi d'un ensemble d'exonérations fiscales et douanières ainsi que des mesures d'incitations dans les domaines de la législation du travail, du contrôle des changes, de l'entrée et du séjour des étrangers.



toujours pas le SFF mais lui a préféré le couteau pneumatique (utilisé en Inde) qui permet d'introduire de l'air sous la peau de l'animal afin de mieux décoller la chair. Les dépouilleurs ne se sont donc pas appropriés la technique du SFF introduite par l'ONUDI en raison de son manque de pertinence par rapport à l'abattoir de Bujumbura.

## Efficiencie

La sous-composante a reçu une bonne dotation par rapport aux fonds d'amorçage de l'ONUDI mis à la disposition du PI. Néanmoins, les activités relatives aux filières des cuirs et peaux et du textile n'ont bénéficié d'aucune synergie entre les composantes du PI. Un rapprochement entre la composante relative aux MPE/entrepreneuriat féminin et la valorisation du travail des artisans du cuir aurait pu être envisagé. Une des recommandations faite lors de l'étude de juin 2004 mentionnait d'ailleurs la volonté d'accorder une attention particulière aux femmes dans le secteur du cuir. Cette recommandation n'a pas eu de suites.

Le coût de la formation de quatre membres du personnel de la tannerie pendant un mois (mai 2004) au Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC) en Tunisie (23 000 \$ EU) est raisonnable. Par ailleurs, il est à déplorer que les équipements ont été transférés aux artisans du cuir de manière tardive (en août 2008), alors que le PI n'était plus en activité depuis mai 2007.

## Efficacité et impact

Résultats escomptés	Réalisations	Statut/appréciation
Objectif : Déterminer la viabilité économique et financière de la tannerie AFROTAN		
3.3.1 Etude technico-économique déterminant la faisabilité du projet de modernisation	Etude achevée et formation dispensée pour la tannerie.  Formations dispensées pour les artisans du cuir et équipement fourni.	La tannerie AFRITAN est aujourd'hui opérationnelle et même en expansion puisqu'elle envisage d'investir dans la production de chaussures pour le marché local, ce qui présage de la création potentielle d'emplois à l'avenir. La qualité des peaux traitées par la tannerie s'est considérablement améliorée grâce à l'assistance technique et la formation fournie par l'ONUDI. Les clients de la tannerie ont fait connaître leur satisfaction quant à la qualité et, depuis février 2008, la tannerie est en mesure de vendre plus cher ses peaux permettant des bénéfices supplémentaires. La qualité de ses peaux permet maintenant à la tannerie d'exporter vers l'Italie, la Chine, l'Inde et le Kenya entraînant la rentrée de devises au Burundi. La tannerie est donc passée d'une production artisanale pour le marché local à une production industrielle pour le marché international.

		<p>A la suite des formations effectuées par les artisans du cuir, ces derniers se sont rassemblés au sein de la Fédération des entreprises de maroquiniers et cordonnerie du Burundi (FEMACOBUR), qui existe toujours, liés par l'équipement commun fourni par l'ONUDI. L'équipement a ainsi indirectement permis une meilleure organisation des artisans. Cette Fédération rassemble une dizaine d'associations pour un total d'environ 150 membres d'après le Président de l'une d'entre elles. La Fédération occupe un local mis à disposition par le Ministère de l'Industrie à un prix raisonnable où est entreposé et utilisé l'équipement commun donné par l'ONUDI. Grâce à cet équipement, les artisans produisent des chaussures, portefeuilles, sacs à main, porte-documents et porte-clés dits de meilleure qualité qu'avant l'intervention de l'ONUDI.</p> <p>Il a été confirmé que la demande concernant l'artisanat du cuir est soutenue par la présence du personnel des organisations internationales au Burundi. Alors que la tannerie a dû arrêter sa production artisanale car elle n'était pas en mesure de faire face à cette demande, les artisans ne semblent pas en avoir connaissance. En effet, les fonds disponibles pour ce projet n'ont pas permis d'encadrer les artisans davantage sur le plan de la commercialisation de leurs produits artisanaux. L'amélioration de la visibilité des artisans à travers la mise en place de points de vente dans des zones plus touristiques permettrait aux artisans d'avoir un accès plus facile à la demande existante. Une meilleure collaboration entre la tannerie et les artisans pourrait avoir un impact positif sur le marché local du cuir.</p>
--	--	---

L'impact sur l'environnement du traitement des peaux de la tannerie et du système d'épuration est incertain. En juillet-août 2009, une étude sur les résidus provenant de la tannerie avait été initiée par une institution hollandaise facilitant l'assistance technique à travers des experts retraités (Netherlands Senior Experts/PUM) mais n'avait pu aboutir en raison d'une panne des machines du laboratoire public d'analyses chimiques (Laboratoire d'analyse et de contrôle chimique du Ministère des Mines - LACA). Il semble cependant difficilement concevable qu'aucun autre laboratoire au Burundi n'ait pu

effectuer ces analyses. Actuellement, les eaux usées sont prétraitées à la tannerie et sont ensuite acheminées vers la station d'épuration de la ville par un système de canalisations communes à toute la ville. Les résidus solides (chair, poils) sont amenés à la décharge. Il serait opportun d'étudier l'impact des activités de la tannerie sur l'environnement et la faisabilité d'une assistance dans ce domaine (notamment gestion et récupération du chrome provenant des eaux usées).

## **Pérennité**

La pérennité de la tannerie ne semble pas être remise en question à l'heure actuelle mais la concurrence pour l'approvisionnement en peaux créant une pénurie en matière première est un aspect qui mérite une attention particulière. Le manque de matière première induit une très faible utilisation de la capacité installée. Cela mis en parallèle avec la volonté d'expansion de la tannerie (achat de machines supplémentaires et production de chaussures envisagée) constitue un défi en termes de pérennité.

Afin d'assurer une meilleure complémentarité des acteurs du secteur des cuirs et peaux, il est nécessaire que les artisans du cuir et la tannerie reprennent contact. Le Gouvernement espère toujours la création d'un « centre de référence » ou « centre d'apprentissage » permettant d'appuyer la production des artisans du cuir<sup>12</sup>. Une requête en ce sens a d'ailleurs été officiellement adressée par le Gouvernement à l'ONUDI dans une lettre datée du 13 novembre 2009. Les bénéficiaires directs (AFRITAN et les artisans du cuir) ont, quant à eux, non seulement apprécié l'assistance apportée par l'ONUDI par le passé mais souhaiteraient pouvoir continuer à bénéficier de cette assistance technique à l'avenir à travers la création de ce même « centre ». Le rôle et les modalités de mise en œuvre du centre seraient cependant à définir car les parties prenantes ne semblent pas avoir les mêmes attentes à cet égard. La tannerie AFRITAN espère que le centre sera abrité par ses locaux afin que les artisans puissent utiliser ses machines et puissent se fournir en cuir fini à la tannerie (une fois que la ligne de finition, en voie d'installation, sera opérationnelle). Les artisans espèrent bénéficier de formations et souhaiteraient garder leur indépendance par rapport à la tannerie. Cette indépendance est notamment souhaitée en raison du fait que le cuir fini, que la tannerie avait essayé de produire par le passé, était considéré trop cher. A ce jour, la tannerie ne produit plus de cuir fini et les artisans l'importent des pays voisins. Néanmoins, cette situation peut changer, car la tannerie est en train d'investir dans une ligne de finition.

---

<sup>12</sup> En dépit du fait que ce projet de création d'un « centre de production et d'apprentissage » date de septembre 2006 (voir *Service Summary Sheet* du 3 août 2007)

## **Textile et habillement**

### **Conception (dont analyse du cadre logique)**

Concernant la formulation du PI, la partie du document relative à la filière textile est de bonne qualité : l'objectif fixé dans le document possède un cadre logique avec des indicateurs de performance pertinents. Le Burundi est un pays producteur de coton et le secteur du textile a occupé une part importante dans l'économie car la transformation de la matière première se faisait surtout au niveau local. Au moment de la programmation du PI (2002), plusieurs entreprises du secteur du textile (publiques et privées) connaissaient des problèmes à la fois conjoncturels et structurels. L'objectif était d'aider ce secteur à redémarrer. A cet effet, l'approche suivie à l'époque – commencer par une analyse stratégique du secteur – était bonne.

Par la suite un appui à la mise à niveau des entreprises était prévu. Parmi les entreprises, l'entreprise LOVINCO avait été sélectionnée (sur la base de son potentiel de création de valeur ajoutée locale) pour bénéficier d'une assistance technique spécifique en vue de l'élaboration d'un plan stratégique. Il est justifiable de cibler l'appui sur une entreprise dans le but de servir de modèle pour les autres entreprises du secteur, même si le choix de cette entreprise – par rapport aux autres – n'a été que brièvement explicité dans le PI : sa survie semblait en péril et les difficultés rencontrées pour élaborer un plan stratégique justifiaient une assistance technique pour éclairer les choix et les décisions de la direction de l'entreprise.

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

Au moment de la formulation et du démarrage du PI, une assistance technique au secteur du textile et de l'habillement était justifiable. Comme mentionné concernant la conception (Chapitre IV.2), il s'agissait d'une activité industrielle assez importante pour l'économie burundaise et l'approche envisagée était appropriée : cibler l'appui à la réhabilitation et à la relance du secteur en commençant par une analyse stratégique et le diagnostic d'une entreprise (Lovinco : fabrication de couvertures) devant servir d'exemple.

La participation lors de l'atelier de validation<sup>13</sup> du 1-2 décembre 2004, organisé pour présenter les résultats de l'analyse et du diagnostic, démontre l'intérêt des partenaires publics et privés par rapport aux défis du secteur et à la recherche d'une stratégie de mise à niveau.<sup>14</sup> Lors de cet atelier, les parties prenantes avaient confirmé la pertinence de l'assistance technique à fournir aux PME dans le secteur textile et de la réhabilitation de l'entreprise LOVINCO. L'appui de l'ONUDI était d'autant plus pertinent que les entreprises textiles étaient en général confrontées au vieillissement de leurs équipements et à la mauvaise gestion de leur trésorerie. La

---

<sup>13</sup> Plus de 30 participants étaient présents lors de cet atelier

<sup>14</sup> Voir auto-évaluation du 1er juin 2005

crise des années 90 qui a vu le marché s'effondrer n'a fait qu'aggraver l'état de santé de ces entreprises qui n'ont plus pu faire face à la concurrence.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a appris la fermeture de plusieurs entreprises clés dans le secteur textile depuis quelques années, notamment LOVINCO et COTEBU. Les études préparées par l'ONUDI sont donc maintenant obsolètes. De plus, le secteur textile ne semble plus être la priorité du Gouvernement qui n'en a fait mention à aucun moment lors des rencontres avec l'équipe d'évaluation.

### Efficiences

Avec seulement 12,5% des fonds initialement prévus ayant pu être mobilisés (fonds d'amorçage), les activités de l'ONUDI dans ce secteur ont été limitées. Trop peu de fonds étaient disponibles pour que l'assistance de l'ONUDI puisse permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Il est à souligner qu'il s'agit du seul cas où les fonds d'amorçage ont été utilisés de manière correcte. Le budget d'environ 42 000 \$ EU a été utilisé pour une étude de la situation de base, un diagnostic pilote et un atelier de validation. Par la suite, deux propositions de projets ont été formulées ayant un budget prévisionnel d'environ 3 millions \$ EU. Cependant, ces projets n'ont pas été financés. La tentative d'obtention d'une nouvelle allocation de fonds par l'ONUDI (pour la création d'un centre de couture pour les femmes) n'a pas aboutie.

### Efficacité et impact

Résultats escomptés	Réalisations	Statut/appréciation
Objectif : Mise en place d'un plan de réhabilitation du secteur textile prenant compte des effets de l'accord COMESA		
3.1.1 Réalisation du plan de restructuration	Formation du personnel de LOVINCO et réalisation d'un voyage d'étude.	Le document de Programme Intégré n'avait fixé qu'un seul objectif immédiat concernant la filière textile. Cet objectif n'a pas été atteint. Les éléments de mise à niveau du secteur textile ont certes été identifiés mais la mise en œuvre de cette mise à niveau n'a été que très partielle: formation du personnel de LOVINCO et réalisation d'un voyage d'étude sur lequel l'équipe d'évaluation n'a aucune information. En résumé, dans la mesure où il n'y a pas eu de suite à cette phase préparatoire, l'appui n'a pas vraiment atteint les résultats attendus. En outre, les entreprises visées ont entre-temps fermé leurs portes pour différentes raisons dont des obstacles par rapport à leur compétitivité. Il n'est pas certain qu'une assistance technique de l'ONUDI aurait pu sauver ces entreprises.
3.1.2. Mise à niveau des entreprises sélectionnées		
3.1.3 Assistance technique auprès des sociétés sélectionnées		

## **Pérennité**

S'agissant d'une assistance qui s'est arrêtée après la phase préparatoire, la question de pérennité de l'appui ne se pose pas.

## **D. Infrastructure qualité**

### **Conception (dont analyse du cadre logique)**

Prévu à travers une composante dédiée à ce thème (composante 4), c'est finalement à travers un programme régional (CEA) que l'appui de l'ONUDI dans le domaine de l'infrastructure qualité s'est concrétisé. Même si les objectifs convergent, les activités de la composante 4 et celles du programme régional ne sont pas identiques. Cela s'explique par le fait que le programme régional cible l'harmonisation au niveau de la CEA et est orienté sur les produits agro-industriels/agro-alimentaires.

En dépit du fait que le Burundi est "en retard" dans ce domaine par rapport aux autres pays de la CEA et devrait donc être prioritaire, le programme régional est limité budgétairement, tout comme les services qu'il peut fournir au Burundi. Concernant le PI, le budget de la composante 4 avait été sous-estimé par rapport aux objectifs à atteindre dans le domaine de l'infrastructure qualité.

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

Le Burundi dispose de multiples potentialités au niveau des différentes filières, y compris à l'export, mais les analyses indiquent que le pays est très en retard par rapport à son système de qualité et de sécurité. A cet effet tout appui au renforcement des capacités dans ce domaine est important, pourvu qu'il soit fait de manière coordonnée. L'inclusion du Burundi dans le programme régional « qualité » de l'ONUDI, financé par la Norvège, suite à son adhésion à la CEA, se situe dans ce contexte. Les interventions dont le pays a bénéficié (et va encore bénéficier étant donné que le programme est encore en cours) contribuent ainsi à une des priorités du pays qui est de faciliter le commerce intra- (CEA) et interrégional. Le programme régional a mis l'accent sur les filières agro-alimentaires prioritaires, ce qui correspond au secteur clef au Burundi, et cible l'harmonisation régionale des mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS).

Même si la contrepartie principale au Burundi est le Bureau Burundais de Normalisation, d'autres structures nationales sont activement associées aux activités du programme régional au Burundi. En effet, en fonction de leurs mandats et de leurs rôles respectifs en termes de questions de qualité et de sécurité alimentaire, le Ministère de la Santé et différents laboratoires sont également associés.

Il convient de mentionner que les autorités ont mis à la disposition du projet un bureau, utilisé par le coordinateur national du programme régional (par ailleurs, il s'agissait de l'ancien bureau de la Coordinatrice nationale nationale du PI). Cette

option a été privilégiée par rapport à la localisation éventuelle du bureau du coordinateur au sein du BBN.

## **Efficiences**

L'assistance préparatoire a été financée par l'ONUDI en temps opportun (2007), à savoir rapidement après la signature de l'accord d'adhésion à la CEA dans la même année. Cet appui était important car il permettait un état des lieux de l'infrastructure qualité, l'identification des besoins et ainsi la préparation d'une intégration facile du pays dans le programme régional (en cours depuis 2006) à partir de 2008 (lorsque les fonds additionnels couvrant l'intégration du Burundi et du Rwanda ont été transmis par le bailleur de fonds, la Norvège).

Pour ce qui est de l'approche suivie, les responsables du programme tiennent compte du fait que le programme régional a démarré plus tard au Burundi et au Rwanda (en août 2008) par rapport aux trois autres pays de la CEA (en décembre 2006). De plus, étant donné que les deux nouveaux pays membres sont "en retard" en termes d'infrastructure qualité, le programme prête une attention particulière à ces deux derniers adhérents.

Le programme régional a en soit facilité les échanges d'informations entre les pays. Cet aspect est important pour un pays comme le Burundi qui est en mesure d'apprendre de l'expérience et de l'expertise des pays de la CEA en avance dans le domaine de la qualité. L'approche régionale a permis aussi des économies en termes d'intrants (utilisation du même expert; économies de frais de voyage, etc.).

Dans l'auto-évaluation du programme régional dans son ensemble (réalisée fin 2009), l'état d'avancement par rapport aux activités dans les différents pays, dont le Burundi, a été analysé de manière détaillée, comparé aux résultats visés, et a inclus des recommandations visant à adapter l'approche en fonction des besoins. Il est à souligner que cet exercice illustre qu'il s'agit d'un programme avec un suivi périodique plutôt rigoureux, ce qui est encourageant.

L'ONUDI n'étant pas la seule agence à appuyer l'infrastructure qualité au Burundi, le programme régional cherche à se coordonner avec d'autres partenaires intervenant dans ce domaine (la Banque Mondiale, l'Allemagne, le PNUD). Il convient de souligner aussi la coopération avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) dans le cadre du Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (FANDC). Suite à une mission de formulation effectuée par l'OMC début 2007, la mise à niveau du système de qualité et de sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires a été confiée à l'ONUDI afin d'éviter des chevauchements. Le processus de formulation de ce projet ayant été lourd (nombreux documents requis: formats selon le processus d'approbation interne à l'ONUDI et format demandé par l'OMC), son financement est encore en instance. Quant à savoir si le projet sera retenu pour être financé à travers les ressources mises à disposition dans le cadre du Cadre Intégré Renforcé, cela est pour le moment incertain. Le Cadre Intégré Renforcé démarrera avec une mise à jour de l'étude diagnostique (Diagnostic Trade Integration Study, DTIS) dont la validation, prévue pour fin 2010, sera un moment important pour l'ONUDI afin de savoir comment se positionner dans cette nouvelle phase de coopération dans le domaine du commerce.

Le Burundi étant le seul pays francophone dans la CEA, des formations au niveau régional en anglais peuvent poser un problème de barrières linguistiques (même s'il est certain que l'adaptation à la langue de la majorité est nécessaire). Par ailleurs, il a été indiqué que certaines difficultés ont été rencontrées par l'ONUDI pour identifier une expertise (francophone) devant travailler au Burundi dans le domaine de l'inspection SPS.

Le processus de prise de décisions a été qualifié de « plutôt long ». Il s'agit d'une « chaîne de coordination » complexe, allant du Burundi (coordinateur national) au Siège de l'ONUDI, en passant par un conseiller technique principal (CTA) et un coordinateur régional se trouvant à Arusha. Des efforts sont en cours afin de rendre les procédures administratives plus efficaces. Il pourrait être envisagé de remplacer les transferts de fonds par activité par des transferts de fonds trimestriels en fonction d'un plan de travail. Le bureau du coordinateur national n'étant pas situé au sein du BBN, certaines ressources nécessaires à son bon fonctionnement font défaut: pas d'appui administratif, pas de planton et pas de chauffeur.

### **Efficacité et impact**

Le démarrage des interventions au Burundi est probant, même s'il est encore trop tôt pour véritablement apprécier leurs effets. Il s'agit d'une gamme de réalisations dont: la participation à l'effort d'harmonisation au niveau régional (SPS Protocole/CEA); la sensibilisation au niveau national (dont l'organisation de la « semaine de sécurité alimentaire » en novembre 2009); la traduction du matériel de sensibilisation en Kirundi; des points focaux TBT/SPS désignés, formés et équipés; une dizaine d'entreprises ayant fait l'objet d'un audit qualité (en même temps une activité de renforcement des capacités du BBN – "formation sur le tas"); l'identification des besoins quant à la mise à niveau de laboratoires.

Dans son volet 'appui aux entreprises', le programme vise un accompagnement des entreprises locales en vue de la certification ISO 22000. Il est à noter que cela semble limiter le nombre d'entreprises burundaises pouvant bénéficier de cet appui car la plupart ne sont pas encore « prêtes » à opérer une telle démarche. La mise à niveau de ces entreprises nécessite de passer par bien d'autres étapes avant d'opérer une certification ISO. Dans cette optique, un suivi adapté à chaque situation individuelle a d'ailleurs déjà été prévu.

Les entreprises ont certaines réticences par rapport aux questions relatives à la qualité/sécurité dans la mesure où celles-ci ne font pas partie de leurs préoccupations principales. La question du financement de l'accompagnement pour la mise en place de la feuille de route/ plan d'action 'qualité' par entreprise est une autre préoccupation. Ces difficultés constatées pourraient affecter les résultats des interventions à court et à moyen termes.

### **Pérennité**

Il est trop tôt pour apprécier la pérennité des interventions par rapport à la qualité et à la sécurité alimentaire. Ceci étant, le renforcement des capacités des structures d'appui et des entreprises (en cours) devrait faciliter le maintien des bénéfices qui en découlent au-delà de l'intervention de l'ONUDI. Il est notoire que le programme



régional ne constitue qu'un début d'assistance à l'infrastructure qualité du Burundi. Ce secteur nécessite certainement des appuis additionnels. Parmi ces appuis additionnels nécessaires nous pouvons citer l'assistance complémentaire prévue dans le cadre du projet national/SPS qui est en instance de financement.

## **E. Energie (micro-centrale hydroélectrique)**

### **Conception**

Pour le Burundi l'énergie est considérée comme « une priorité des priorités ». A cet effet, l'appui prévu pour la création de micro-centrales hydroélectriques correspondait bien aux besoins. La planification de cet appui avait même démarré avec un communiqué conjoint entre le Burundi et l'ONUDI (2005) relatant les intentions de collaboration dans ce domaine. Cependant, il s'est avéré compliqué de transformer ces intentions en appui concret. Une série de projets de tailles différentes avait été formulée dans le but de mobiliser le budget nécessaire. Les financements successifs obtenus à ce stade ne suffisent pas encore pour permettre la construction d'une micro-centrale véritablement opérationnelle. De même que pour la politique industrielle, la question se pose de savoir s'il fallait s'engager dans une telle assistance sachant que les fonds permettant d'atteindre les objectifs n'étaient pas entièrement sécurisés.

Dans la formulation des projets successifs de l'ONUDI, d'autres initiatives similaires (réalisées ou en cours) au Burundi ont été citées. Il n'est néanmoins pas évident de savoir comment, dans la stratégie adoptée par l'ONUDI, les expériences passées ont informé l'approche suivie, notamment concernant les premières étapes de l'appui, à savoir les études de préfaisabilité et de faisabilité.

Dans sa conception, l'intervention justifiait sa pertinence par rapport au mandat de l'ONUDI en ciblant une utilisation productive de l'énergie. Cette justification se basait principalement sur l'hypothèse que l'accès à l'électricité de la population à revenus moyens pourrait stimuler l'économie rurale et augmenter la croissance. Cependant, ce lien établi entre l'électrification et le développement industriel n'est pas direct. En effet, rien ne garantit que l'accès à l'électricité permettra de développer l'industrie locale et de créer des activités génératrices de revenus, l'énergie étant une condition nécessaire mais pas suffisante.

En ce qui concerne l'activité de forum global dans le domaine de l'énergie (la Conférence sur l'énergie renouvelable tenue à Dakar en 2008), l'invitation et la participation du Burundi étaient importantes eu égard à la priorité du thème pour le Burundi. L'idée d'inclure le pays explicitement dans un programme de suivi au niveau de l'Afrique de l'Ouest était bonne.

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

Le communiqué conjoint en date du 21 juillet 2005 justifie la pertinence du projet comme suit : « cette démarche s'inscrit dans le cadre de la politique

économique du Gouvernement ayant pour but l'amélioration des conditions de vie et l'accroissement des revenus des communautés rurales par la promotion des unités de production et de transformation nécessitant la disponibilité de l'électricité ». Le Burundi ayant cofinancé l'intervention avec l'ONUDI, il s'agit d'un engagement sur le plan financier qui est un signal clair de l'appropriation du projet par le Gouvernement.

Cette assistance était également pertinente par rapport aux priorités de l'ONUDI dans la mesure où la **coopération Sud-Sud** était sollicitée. En effet, l'ONUDI avait requis une expertise Sri Lankaise qui avait déjà fait ses preuves dans des projets similaires au Rwanda. L'approche proposée était basée sur le transfert des connaissances et du savoir-faire, ainsi que sur les leçons apprises à partir de l'expérience du Sri Lanka qui est très avancé dans le secteur de l'électrification rurale.

Le projet dans sa conception devait également bénéficier aux femmes, l'**égalité des genres** étant une autre priorité de l'ONUDI. Traditionnellement, les femmes ont pour tâche de chercher les combustibles (fossiles ou kérosène). L'accès à l'énergie aurait signifié moins de temps passé à les chercher et une diminution des dépenses. Un autre effet, non explicité dans le projet, est la diminution de la pollution normalement créée par l'utilisation de ces combustibles fossiles.

A l'heure actuelle l'énergie demeure « la priorité des priorités » pour le Gouvernement du Burundi : « sans énergie, pas d'industrie ». La pertinence par rapport au Gouvernement du Burundi est donc indiscutable. En termes d'amélioration générale des conditions de vie, la pertinence par rapport à la population locale est également évidente. Les 6 villages ciblés, leurs commerces, les écoles et l'hôpital, situés dans un rayon de 5 km par rapport au site de la micro centrale, bénéficieraient directement de l'accès à cette énergie. Cependant, cette électrification n'a pas forcément d'effet direct sur le développement industriel.

Le processus d'identification du site où serait installée la micro-centrale requiert clarification. L'évaluation a constaté la réorientation du choix du site durant la mise en œuvre du projet. A plusieurs reprises a été mentionné le fait que le choix final du site aurait été fait par le Ministère de l'Industrie qui souhaitait notamment électrifier une usine de production d'huile d'avocats. Si l'étude concernant le premier site incluait une analyse comparative de différents sites, l'évaluation constate un manque de documentation disponible justifiant le choix final du site. Rien ne permet de dire à l'heure actuelle s'il existe un site plus pertinent pour l'installation de la micro-centrale.

L'utilisation productive de l'énergie se basait principalement sur l'électrification de cette usine de production d'huile d'avocats. Cependant, selon diverses personnes rencontrées lors de la mission d'évaluation, celle-ci a déjà reçu l'électrification nécessaire (branchement au réseau national) mais n'a pas pour autant été en mesure de produire, faute de matière première. Le choix de l'emplacement de la micro centrale dépendant de cette usine, les études de faisabilité auraient dû analyser davantage son bon fonctionnement. La

pertinence du projet par rapport au mandat de l'ONUDI dépendant de l'électrification à des fins productives, celle-ci prête désormais à un certain questionnement.

Pour les raisons mentionnées ci-dessus et le projet ayant pris du retard dans son exécution, le contexte devrait être réévalué afin de s'assurer de la pertinence actuelle des interventions de l'ONUDI.

## **Efficienc**

Tel que mentionné plus haut, le lien entre électrification (micro-centrale) et développement industriel ne semble pas si évident. De plus, la capacité en énergie (300 kilowatt) semble faible pour permettre un vrai développement industriel. Un soutien plus direct aux industries locales aurait pu être envisagé en parallèle à la création de la centrale hydro-électrique afin d'assurer le lien entre électrification, croissance économique et réduction de la pauvreté.

Le Ministère de l'Energie ayant confirmé que d'autres mini et micro centrales hydro-électriques existent au Burundi, le manque de référence à ces expériences existantes lors de la conception du projet est une fragilité : le choix de l'équipement aurait pu être basé sur les leçons tirées des expériences passées ; l'expertise des cadres auraient pu être utilisée ; la gestion et la maintenance du projet auraient pu se faire en coordination avec les projets existants.

L'effort de mobilisation de fonds a été entrepris de manière efficiente puisque la sous-composante énergie est la seule sous-composante, avec celle des cuirs et peaux, à avoir été en mesure de mobiliser plus de fonds qu'initialement prévu (460 000 \$ EU au lieu de 430 000 \$ EU initialement prévus). A ce jour, 459 135 \$ EU ont été dépensés. Le Gouvernement burundais a prouvé son engagement en cofinçant le projet à hauteur de 40% (176 921 \$ EU), l'ONUDI ayant donc financé les 60% restants.

Cependant, les fonds fournis par le Burundi ont été transmis au projet en tranches retardant la mise en œuvre du projet. L'ONUDI s'étant alignée sur les tranches fournies par le Burundi pour transmettre ses fonds propres, le retard dans l'obtention des fonds a eu un impact important sur la mise en route du projet. Entre-temps l'étendue du projet ayant été revue (extension de l'électrification à d'autres sites au-delà de l'usine d'huile d'avocats), les études préparées devaient être mises à jour. Cela a eu pour conséquence une augmentation générale des coûts initialement envisagés.

Les fonds obtenus ont finalement été utilisés pour financer les phases d'identification, de pré-faisabilité et de faisabilité du projet mais aucune réalisation concrète n'a pu se matérialiser jusqu'à présent. Le montant investi dans ces phases préparatoires est démesuré par rapport aux résultats obtenus et en ce sens l'utilisation des fonds n'a pas été efficiente.

L'étude de faisabilité n'est intervenue qu'en janvier 2009, trois ans après le début de l'intervention. Le retard accumulé a été expliqué précédemment par le

retard dans l'obtention des fonds. De plus, plusieurs interlocuteurs ont confirmé que l'accès au site de la micro centrale choisi est très difficile ajoutant à la complexité du projet.

Actuellement, le contrat de sous-traitance avec une équipe d'experts venant du Sri Lanka est en cours de finalisation et le démarrage des travaux de construction était attendu pour mi 2010. L'équipe d'évaluation suggère de tenir compte de la saison des pluies qui est un facteur externe important dans la planification des travaux (par exemple en ce qui concerne la construction de la route d'accès et l'aménagement des barrages).

Afin d'achever la construction de la centrale (mise en place des lignes de transmission permettant d'acheminer l'électricité aux utilisateurs cibles) environ 500 000 \$ EU supplémentaires seraient nécessaires. La République de Corée a engagé un budget additionnel de 176 991 \$ EU mais cela ne sera pas suffisant pour achever la construction. Le Ministère de l'Energie du Burundi a indiqué la possibilité de mettre à disposition des fonds supplémentaires pour le projet. L'incertitude et le manque de financement pour ce projet sont un facteur de risque important dont il faut s'occuper de manière urgente.

Le Ministère de l'Energie étant toutefois prêt à engager des fonds supplémentaires une fois que la construction de la centrale à Nyamyotsi aura débuté. L'équipe d'évaluation suggère d'obtenir l'assurance d'un engagement ferme pour ce financement avant de débiter la construction.

L'interlocuteur de l'ONUDI au niveau national pour ce projet est le Ministère de l'Industrie. Cependant, le Ministère de l'Energie semble être un interlocuteur qui mérite un rôle plus direct dans ce type de projet dans la mesure où il possède l'expertise nécessaire pour accompagner l'installation de la micro centrale.

Les projets relatifs à l'énergie rurale ont été ajoutés au PI au cours de sa mise en œuvre, ce qui n'a pas pour autant permis la création de synergies. Certaines synergies avec un projet similaire d'hydro-électrification au Rwanda avaient néanmoins pu être opérées. En effet, l'expertise Sri Lankaise utilisée au Rwanda avait été utilisée dans la première phase du projet au Burundi. Une autre entreprise Sri Lankaise a finalement été choisie pour exécuter les travaux de construction.

### **Efficacité et impact**

Ce projet se voulait être un projet pilote visant à la construction de 3-4 micro centrales hydro-électriques. Le projet a été initié en 2006. Quatre ans plus tard, la construction de la première micro centrale n'a toujours pas débuté pour les raisons suivantes :

- 1) le retard dans l'obtention du financement ;
- 2) le retard dans la finalisation du contrat de sous-traitance ;
- 3) le manque de financement pour rendre la centrale opérationnelle.

L'évaluation met en garde contre le risque de démarrer le projet sans l'assurance d'un financement qui permettra de construire les lignes de transmission essentielles à l'accès de la population à l'électricité.

### **Pérennité**

L'évaluation a identifié un risque majeur à la pérennité de ce projet. Le Ministère de l'Energie n'ayant pas examiné les spécifications des équipements commandés pour la micro-centrale, il n'est pas possible de dire si cet équipement sera harmonisé avec l'équipement des autres installations de mini/micro centrales dans le pays. Or, cette harmonisation faciliterait la maintenance de l'équipement en termes de disponibilité des pièces de rechange par exemple. Seule l'implication directe du Ministère de l'Energie dans le dossier peut assurer l'harmonisation. Les modalités de coopération entre le Ministère de l'Energie, le Ministère de l'Industrie et l'ONUDI doivent ainsi être revues afin d'assurer la pérennité de la micro centrale.

L'évaluation a identifié un autre risque pouvant affecter la pérennité du projet qui est la barrière de la langue entre le sous-traitant sri lankais et les bénéficiaires du projet (opérateurs et techniciens). La transmission du savoir-faire aux opérateurs et techniciens est la clé de la pérennité de la micro centrale. Sans un savoir-faire correctement compris et intégré, l'opérationnalisation et l'entretien de la centrale sont en périls. L'équipe d'évaluation met en garde contre les risques d'incompréhension si ce savoir-faire est transmis par un non francophone ou si l'appui ne prévoit pas des services de traduction ou d'interprétation.

## F. Environnement

### **Substances appauvrissant la couche d'ozone (PM)**

#### **Conception**

Il s'agit d'une conception conforme aux procédures du PM et adaptée au contexte burundais, à savoir à la problématique de l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone dans le pays, en particulier l'élimination des solvants et des agents de transformation. L'approche suivie (inventaire, suivi par la formation/sensibilisation) suit la logique du PM. En raison du fait que la consommation au Burundi de telles substances a été faible, un appui au-delà de la formation (introduction de nouvelles technologies) n'était pas justifié.

Il en est de même pour le deuxième projet de l'ONUDI dans ce domaine: le développement d'un plan de gestion en rapport avec l'élimination de l'utilisation des CFC dans la réfrigération. Dans la mesure où il s'agit d'un secteur avec un nombre plus important d'utilisateurs de CFC, ce projet inclut, en plus de l'inventaire et de la sensibilisation, l'achat d'équipements appropriés.

Le pays a joué un rôle clef dans la préparation du projet à travers son Bureau Ozone.

#### **Mise en œuvre**

##### **Pertinence et appropriation**

Même s'il y a eu une utilisation limitée de CFC (solvants) au Burundi eu égard à la taille du secteur industriel, l'assistance faisait partie d'un financement/PM pour lequel le Burundi était éligible.

Le Point Focal National du PM (INECN/Bureau Ozone) a joué un rôle actif dans les deux projets (solvants et CFC dans la réfrigération). L'enquête et l'animation des ateliers dans le cadre du « projet solvants » ont été réalisées par des experts nationaux (Point Focal Bureau Ozone et experte nationale du Département de l'Environnement, de la Recherche et de l'Education environnementale). La couverture géographique était bonne dans la mesure où il y a eu des ateliers dans trois localités (Bujumbura, Ngozi et Mwaro).

##### **Efficiences**

Les activités ont démarré avec un état des lieux. Le « projet solvants » a commencé par une enquête sur l'utilisation suivie par une formation. Dans le cas de la réfrigération, une mission a été effectuée par un consultant de l'ONUDI (fin 2009) dans le but d'identifier les besoins, y compris en matière d'équipements ainsi que les formations nécessaires pour leur utilisation.

La durée du « projet solvants » (2005-07) est considérée longue par rapport à sa taille (35,000 \$ EU). Du point de vue de la contrepartie nationale, le processus de

communication avec le Siège de l'ONUDI était plutôt complexe et lent, nécessitant de multiples rappels.

Concernant le « projet réfrigération », le retard dans la mise en œuvre est au moins en partie attribué à la complexité de la coopération PNUE-ONUDI (les deux agences d'exécution, le PNUE étant le chef de file). Sur la base d'une division de travail préétablie, le PNUE s'occupe du renforcement des capacités et l'ONUDI s'occupe des équipements. Il a été mentionné que les deux agences ont tendance à venir au Burundi de manière individuelle et que les correspondances avec le pays ne sont pas automatiquement copiées entre les deux agences. De plus, les rapports de mission de consultants ne semblent pas être systématiquement envoyés au Point Focal au Burundi. Des différences de procédures entre le PNUE et l'ONUDI ont également été citées (celles de l'ONUDI étant considérées plus complexes).

Si le pays était en avance dans la préparation des étapes pour respecter le calendrier du PM avec ses dates butoirs par rapport au CFC/réfrigération, la situation est différente maintenant à cause des retards encourus. Il ne reste que quatre mois pour achever le projet approuvé en 2008 (ce délai est lié à la prochaine conférence des parties en novembre 2010).

Au moment de la mission d'évaluation (mai 2010), la contrepartie nationale n'avait pas encore reçu les équipements commandés suite à la liste établie par le consultant frigoriste (novembre 2009). Les informations concernant l'expert prévu pour la formation à l'utilisation des équipements n'étaient pas disponibles non plus.

### **Efficacité et impact**

Concernant le projet « solvants », l'investissement est important par rapport à la taille somme toute mineure de la problématique au Burundi. Le pays était toutefois éligible à ce type d'assistance pour la raison suivante : l'utilisation de 30 kg de solvants par une seule entreprise qui a entre-temps fermé ses portes et qui, depuis, a été rachetée mais n'est pas encore opérationnelle. La « sensibilisation » dans le domaine est par conséquent considérée plus importante que la problématique de l'utilisation effective des solvants et de leurs effets sur la couche d'ozone.

Il est trop tôt pour apprécier les résultats du « projet réfrigération » : la formation pour l'utilisation du matériel n'a pas encore été réalisée.

### **Pérennité**

Dans la mesure où tant dans la formulation que dans la mise en œuvre des deux projets, l'expertise burundaise a joué un rôle clef, la pérennité des activités entamées est probable. Dans le cas du « projet réfrigération », les partenaires comprennent même des écoles techniques (déjà identifiées) devant faciliter la diffusion des informations et l'application des procédés acceptables par rapport au PM.

Il est à souligner que l'assistance à travers les projets relatifs au PM est différente de l'assistance technique habituelle car sa finalité est d'aider le Burundi à se préparer à l'interdiction d'utiliser certaines substances. La

pérennité de l'appui sera déterminée par le degré de facilité avec lequel des technologies remplaçantes pourront être introduites et démultipliées parmi les utilisateurs actuels et futurs.

Le pays s'est déjà engagé dans la préparation d'un projet successeur (« *HCFC phase-out management plan* ») sous forme de collecte de données spécifiques par rapport à la gestion des HCFC. Des travaux préparatoires ont été initiés au niveau du pays mais les rôles respectifs des agences (PNUE et ONUDI) n'ont pas encore été définis à ce stade-ci.

## **Polluants organiques persistants (FEM)**

### **Conception**

Comme dans le cas du PM, l'appui a été conçu suivant les procédures du FEM et le pays a joué un rôle clef dans la préparation du projet à travers l'Institut National pour l'Environnement et la Conservation de la Nature. Le projet devait permettre au pays de réaliser la première étape faisant suite à la signature de la Convention de Stockholm en avril 2002 (signature ratifiée par une Loi en février 2005), à savoir la préparation du Plan National de Mise en œuvre de la Convention (PNM).

### **Mise en œuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

Le premier contact des responsables Burundais avec l'ONUDI par rapport aux POPs s'est fait lors d'un atelier au Mali (2001). A l'époque le Burundi n'avait pas encore signé la Convention de Stockholm. L'encouragement et l'appui fourni par l'ONUDI ont poussé le Burundi à signer la Convention et à développer un projet d'appui dans ce domaine.

#### **Efficiences**

Le Plan National est le fruit d'un processus rigoureux suivant des étapes précises : un atelier de lancement (août 2004), suivi par des sessions de formation et d'information (octobre 2004), un inventaire (2005), la validation de l'inventaire préliminaire par un comité restreint (dont la plupart des membres étaient membres du Comité de Pilotage) et la définition des priorités. Celles-ci ont été approuvées dans un atelier et le plan national ainsi rédigé a été validé en mars 2006.

Il est à souligner que ce processus a été piloté par un expert national guidé par des experts internationaux (à distance et avec des missions périodiques au Burundi). Cette approche a été à la fois efficiente et a contribué à la probabilité que les résultats et la suite qui y sera donnée perdurent.

L'ONUDI ayant changé sa méthode d'intervention par rapport aux POPs depuis 2008 (d'une approche pays à une approche régionale), cela a eu pour effet une collaboration accrue du Burundi avec des structures autres que l'ONUDI (des



structures pouvant apporter un appui direct et relativement rapide au pays dont UNITAR). Néanmoins, l'appréciation de cette réorientation est positive dans la mesure où l'approche régionale a certains avantages (échanges d'expériences etc.).

Le processus de formulation et d'approbation du nouveau programme régional 2011-2015 est considéré comme long : il y a eu un écart important entre l'approbation du Plan National en 2006 et la mise en œuvre de l'assistance à partir de 2011 à travers le programme régional PNUE/ONUUDI.

### **Efficacité et impact**

Suite à la validation du Plan National en mars 2006, le pays s'est engagé à faire un certain suivi en attendant un nouveau programme régional PNUE/ONUUDI (2011-2015) financé par le FEM. Le suivi opéré par le Burundi peut se résumer par les étapes suivantes :

- i) la mobilisation de l'expertise de l'UNITAR (United Nations Institute for Training and Research) par l'ONUUDI (qui a apporté l'appui financier) pour la formulation par le Burundi de 3 projets en rapport avec la mise en œuvre du Plan National ;
- ii) l'appui technique de l'UNITAR pour la préparation et la mise en œuvre du « Projet Actualisation du Profil national sur la gestion des produits chimiques et Développement d'une Base de données pour la gestion des produits chimiques au Burundi », projet clôturé en Décembre 2009 et qui a été financé par le Quick Start Programme (QSP) Trust Fund of SAICM (Strategic Approach to International Chemicals Management) ;
- iii) l'appui technique du PNUE et du Secrétariat de la Convention de Stockholm pour la préparation et la mise en œuvre du Projet « Institutional capacity building for implementing of the Stockholm Convention on POPs and awareness raising on POPs issues », dont les activités démarreront en Novembre 2010. Ce projet est commun au Burundi et au Rwanda et a également été financé par le QSP Trust Fund of SAICM.

De grandes avancées ont donc pu être réalisées au-delà de l'assistance fournie par l'ONUUDI.

### **Pérennité**

L'engagement du pays et la suite entamée et envisagée, y compris à travers le nouveau programme régional du FEM, font croire que ce premier projet POPs a généré des résultats avec de bonnes chances de pérennisation.

## **G. Promotion des investissements**

### **Conception**

Ce thème n'a pas été explicitement mentionné dans le PI. Toutefois, les investissements sont nécessaires à la mise à niveau des activités

manufacturières existantes, ainsi qu'à la création de conditions facilitant l'émergence de nouvelles initiatives de transformation - aussi dans un esprit d'intégration régionale - qui sont des objectifs figurant parmi les priorités du pays. L'enquête sur les investisseurs, organisée périodiquement par l'ONUDI, a inclus pour la première fois le Burundi et a ainsi créé de nombreuses attentes. Avec la création en 2009 de l'Agence Burundaise de Promotion des Investissements, un tel appui paraissait opportun.

La stratégie adoptée dans ce programme, mettant l'accent sur l'utilisation de l'expertise nationale (coordination locale et rôle clef de l'Institut de Statistiques et d'Etudes Economiques - ISTEEBU), était en principe bonne.

Il est à noter que le Comité de Mise en Œuvre ne prévoyait pas la participation de bailleurs de fonds actifs dans le domaine de l'amélioration de l'environnement d'affaires au Burundi. Cette participation est pourtant considérée utile pour ce qui est de l'enquête et de son suivi.

### **Mise en oeuvre**

#### **Pertinence et appropriation**

La promotion des investissements figure parmi les priorités du Burundi. Cela est illustré (i) par la création récente d'une agence de promotion des investissements (API) sous tutelle du Ministère du Plan et (ii) par l'amendement du Code d'Investissement en septembre 2009 afin de s'adapter aux nécessités qu'impliquent l'adhésion à la CEA.

Le programme a démarré par une sensibilisation active des différentes parties concernées (secteurs privé et public) en 2009. Par ailleurs, la structure de pilotage mise en place au niveau du pays (les Comités de Pilotage et de Mise en Œuvre) inclut les parties principales concernées au niveau des secteurs public et privé.

Il s'agit d'un programme coordonné par une experte nationale pour laquelle des bureaux équipés ont été mis à disposition par le Ministère du Commerce et d'Industrie. Cela est un signe d'engagement. Eu égard à la création récente de l'API (que l'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer par manque de temps), il est probable qu'à terme cette agence joue un rôle plus direct qu'elle ne semble avoir actuellement par rapport à ce programme.

Il est à noter que le Ministère du Commerce a refusé une assistance similaire proposée par la COMESA afin d'éviter des duplications (l'enquête avait été proposée par la COMESA après l'insertion du Burundi dans le programme de l'ONUDI). Aussi cela démontre un intérêt du pays par rapport au programme.

#### **Efficiences**

Il y a eu un retard important dans le démarrage effectif de l'enquête qui est au cœur des activités du programme. Ce retard est dû à plusieurs raisons: le virement tardif des fonds (Union Européenne) devant financer l'enquête

(notamment la 2ème tranche du budget total); le temps nécessaire pour établir le répertoire d'entreprises permettant l'échantillonnage; les délais dans les procédures de sous-traitance avec la structure locale (la préparation du contrat – qui a entre-temps été signé mais le virement n'était pas encore reçu au moment de l'évaluation).

La formation des enquêteurs était considérée courte et il n'est pas sûr que les personnes formées soient toujours disponibles six mois après la formation. Eu égard à la période écoulée depuis la formation, il serait opportun de faire un bref rappel de cette formation avant le démarrage de l'enquête.

L'échantillon de 300 entreprises semble impressionnant par rapport à la petite taille du secteur industriel burundais, qui, de plus, s'est vu réduit durant la période d'instabilité qu'a connu le pays.

Il n'y a pas d'indication de liens effectifs établis avec la Banque Mondiale par rapport à son enquête annuelle dans le cadre du « *Doing Business/Burundi* », ni avec la CNUCED qui a pourtant effectué entre autre une étude sur la politique d'investissement au Burundi.

Il s'est avéré que les partenaires sur place n'étaient pas tous au courant de l'état d'avancement du programme, ce qui semble indiquer que le mécanisme de pilotage/mise en œuvre n'est pas encore tout à fait opérationnel.

La justification de la période du contrat (sur une longue durée) pour la Coordinatrice nationale nationale n'était pas tout à fait claire dans la mesure où il ne s'agit pas d'une activité véritablement à plein temps. Par ailleurs, les bureaux mis à disposition au niveau du Ministère ne sont pour le moment pas utilisés et le recrutement de personnel d'assistance additionnel serait à justifier davantage.

### **Efficacité et impact**

Il est prématuré d'apprécier les résultats, l'enquête n'ayant pas encore été lancée. Néanmoins, l'inventaire des entreprises (un échantillon de 300 entreprises burundaises sur 400 au total) qui a été établi pour cette enquête est déjà un accomplissement en soi. Cet inventaire pourra servir de base de départ pour de futures interventions relatives à un appui direct aux entreprises.

### **Pérennité**

Il s'agit d'un programme dans lequel une structure nationale (ISTEBU) joue un rôle important par rapport à la conduite de l'enquête, ce qui contribue en principe aux opportunités de pérennisation des résultats au-delà du programme même. Mais il est trop tôt pour estimer dans quelle mesure la plateforme électronique (qui va héberger les résultats et les analyses basées sur cette enquête couvrant 22 pays) va être utilisée et comment cette plateforme va fonctionner après la clôture du programme. Néanmoins, l'équipe d'évaluation voudrait attirer l'attention sur les difficultés qui pourraient être rencontrées lors de la mise à jour des données de la plateforme.

# V

## Conclusions et Recommandations Appréciation

---

### 5.1 Conclusions

L'assistance fournie par l'ONUDI au Burundi:

- a été dynamique lors du démarrage du PI, notamment dans les années 2004-2005-2006;
- s'est affaiblie depuis 2007 (nonobstant les projets MP/GEF, les études préparatoires pour la micro centrale hydro-électrique et les interventions à travers les programmes régionaux);
- s'est caractérisée, depuis 2007, par la non participation/intégration de l'ONUDI aux efforts de coordination de l'aide (UNDAF, Groupe Consultatif de Paris, groupes sectoriels); pourtant d'autres agences non résidentes ont été actives dans ce processus.

Parmi les causes de cette tendance, nous pouvons mentionner:

- le faible taux de financement du PI et la mauvaise utilisation des fonds d'amorçage;
- le manque d'une stratégie de mobilisation de fonds conjointe entre l'ONUDI et le Gouvernement du Burundi;
- le taux de renouvellement important des responsables clefs (6 Team Leaders et 6 Ministres de l'Industrie);
- l'absence de représentant de l'ONUDI au Burundi depuis 2007;
- le faible suivi par le Bureau Régional de l'ONUDI à Addis-Abeba (les Représentants successifs au sein du Bureau Régional agissaient également comme Team Leader du PI depuis janvier 2008);
- la faible coordination avec les autres agences des Nations Unies au Burundi depuis 2007, notamment le PNUD.

Cette situation est paradoxale. Alors que le Burundi sort d'une période d'instabilité et que les bailleurs de fonds privilégient depuis 2006-2007 les projets de développement, l'ONUDI semble avoir donné de moins en moins de

priorité au Burundi. Le Burundi est pourtant un des pays les moins avancés en Afrique avec un Index de Développement Humain (IDH) qui le classe à la 174<sup>ème</sup> place sur 182 pays.

Les interventions de l'ONUDI au Burundi depuis 2003 ont souvent été incomplètes et ont donc eu peu d'impact. Certaines interventions ont toutefois abouti à quelques résultats encourageants.

Les interventions toujours en cours nécessitent un suivi rapproché compte tenu des risques identifiés par l'équipe d'évaluation.

Il s'agit d'un moment crucial pour la coopération entre l'ONUDI et le Burundi du fait des opportunités suivantes:

- le pays entre dans un nouveau cycle de consolidation des institutions politique suite aux élections ;
- le Gouvernement du Burundi a manifesté sa volonté d'intégrer le secteur privé dans le processus décisionnel (voir le Cadre de partenariat des secteurs public-privé);
- la préparation du Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté renforcé (CSLP) a commencé;
- l'exercice « Vision 2025 » vient d'être lancé par le Gouvernement et ses partenaires ;
- les partenaires du développement sont en faveur d'une nouvelle stratégie au Burundi consistant à privilégier le soutien à une croissance économique accélérée plutôt qu'à la consolidation de la paix;
- la coordination entre les bailleurs de fonds et le Gouvernement du Burundi est facilitée par la création des Groupes sectoriels de coordination de l'aide (dont le groupe thématique sur le secteur privé);
- la volonté d'adopter un modèle similaire à l'initiative « self-starter »/Delivering as One, permettant de mieux coordonner les interventions du système des Nations Unies (SNU), a été exprimée;
- une conférence de haut niveau est prévue pour fin 2010 afin de discuter de l'assistance fournie par le SNU et de son architecture au Burundi ;

- le Burundi figure parmi les cinq pays retenus par le Secrétaire Général de des Nations Unies pour le lancement d'un nouveau programme de création d'emplois ;
- le Coordonnateur Résident des Nations Unies et le Directeur Pays du PNUD encouragent l'ONUDI à participer à cette nouvelle phase de coopération dans laquelle l'appui au secteur productif aura une place importante;
- l'ONUDI aurait l'opportunité d'offrir ses services dans un contexte favorable et en principe propice à la mobilisation de fonds.

## 5.2 Recommandations

Les recommandations ci-après se rapportent à la poursuite de la coopération entre le Burundi et l'ONUDI ainsi qu'à l'achèvement de l'assistance en cours. Les destinataires des recommandations sont précisés.

### **1. Coopération future entre l'ONUDI et le Burundi**

ONUDI et Gouvernement du Burundi

- Discuter et décider avec le Gouvernement du Burundi de l'approche à adopter pour renforcer la couverture du pays par l'ONUDI:
  - (a)** couverture par un bureau se trouvant dans un pays membre de la CEA (Kenya ou Tanzanie) du fait de l'importance des initiatives en cours au niveau de la CEA ;
  - (b)** désignation d'un Team Leader au niveau du Siège de l'ONUDI (Bureau Afrique) pour gérer la suite de la coopération entre le Burundi et l'ONUDI ;

ONUDI, Gouvernement du Burundi et PNUD

- (c)** création d'un poste de chef des opérations de l'ONUDI au sein d'un comptoir de l'ONUDI ou recrutement d'un expert junior qui travaillerait au sein des bureaux du PNUD. La présence de l'ONUDI au Burundi est considérée indispensable (i) au bon développement des projets de l'ONUDI au Burundi et (ii) à la bonne coordination de ces projets avec le

SNU et avec les autres institutions intervenant dans des domaines similaires.

#### ONUUDI et Gouvernement du Burundi

- Préparer un nouveau cadre de coopération entre l'ONUUDI et le Burundi en ne privilégiant que quelques projets solides à fort potentiel de financement. Le nouveau cadre de coopération entre l'ONUUDI et le Burundi ne devra être préparé que si les perspectives de financement sont assurées. Pour cela :

**(a)** développer en priorité une stratégie de mobilisation conjointe de fonds entre le Gouvernement du Burundi et l'ONUUDI ;

**(b)** engager des discussions avec et les bailleurs de fonds actifs au Burundi au sein des groupes sectoriels de coordination de l'aide existants.

#### ONUUDI

- S'intégrer activement dans le nouveau cycle de coopération envisagé par le SNU ;
- Envisager une mission de haut niveau au Burundi et assurer la présence de l'ONUUDI à la Conférence prévue fin 2010 organisée par le Coordonnateur Résident ;
- S'introduire au niveau des groupes sectoriels de coordination de l'aide afin de présenter les services de l'ONUUDI et de nouer des contacts avec les bailleurs de fonds (si nécessaire, en utilisant les fonds mis à disposition par le Programme de soutien CCA/UNDAF/DaO<sup>15</sup> ) ;

#### Gouvernement du Burundi

- Prendre les mesures nécessaires pour le paiement des arriérés en tant que pays membre de l'ONUUDI.

---

<sup>15</sup> Common Country Analysis/UN Development Assistance Framework/Delivering as One Support Programme

## **2. Programmes/projets en cours**

### **a. Energie (projet de micro centrale hydro-électrique)**

ONUDI

- Encourager le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme à associer formellement et étroitement le Ministère de l'Énergie à la construction imminente de la micro centrale.

ONUDI, Ministère de l'Industrie et Ministère de l'Énergie

- Réaliser une visite de terrain avec ou par les services techniques concernés du Ministère de l'Énergie dans le but de :
  - (a)** Clarifier si le bénéficiaire principal de la micro-centrale hydroélectrique (l'usine d'avocats) est déjà connecté au réseau national
  - (b)** Mettre à jour l'étude de faisabilité
  - (c)** Préparer de façon appropriée la phase d'exécution
- Faire une estimation précise des fonds manquants pour que la micro centrale puisse devenir véritablement opérationnelle en tenant compte de l'évolution de la situation à ce jour (possibilité d'accès au réseau national);
- Identifier dès maintenant la/les sources de financement nécessaire(s) à l'achèvement du projet et obtenir un engagement ferme de financement (notamment à travers la possibilité d'inscrire l'investissement dans le budget du Ministère de l'Énergie dédié aux mini/micro centrales et/ou d'adresser une requête de financement au Fonds pour l'Environnement Mondial - FEM);

### **b. Environnement (projets relatifs au Protocole de Montréal)**

ONUDI et PNUE

- Assurer que les deux agences (PNUE et ONUDI) coordonnent leurs missions et autres activités au Burundi dans le cadre des activités qui restent à réaliser dans le projet « réfrigération ».



## ONUDI

- Planifier la mission chargée de la mise en place des équipements et des formations y afférentes (permettant l'achèvement du projet avant la prochaine Conférence des parties au PM de novembre 2010);
- Initier la préparation du projet suivant (HCFC phase-out management plan) avec le Point Focal pour le PM au Burundi.

### c. Programme régional de promotion des investissements

#### ONUDI et Comité de Pilotage du programme

- Tenir compte de la période des élections dans le planning de l'enquête (déterminer avec la contrepartie la période la plus indiquée) ;
- Organiser sur place une formation de mise à niveau des connaissances pour les enquêteurs, eu égard à la période écoulée entre la formation (fin 2009) et l'enquête elle-même;
- Chercher des liens avec des initiatives connexes, notamment les activités de promotion des investissements de la Banque Mondiale (Doing Business) ou de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED);
- S'insérer dans les initiatives relatives au commerce et à l'intégration régionale (Cadre Intégré Renforcé – l'Etude Diagnostique est actuellement mise à jour et fera l'objet d'un séminaire de validation fin 2010 auquel il est recommandé que l'ONUDI participe) ;
- Evaluer les besoins réels pour la coordination de telles activités au Burundi (durée de l'expertise nécessaire et bureaux) et y adapter les ressources (modalités du contrat fourni par l'ONUDI et appui logistique du Ministère de l'Industrie) ;
- Songer à la viabilité du programme en soutenant l'Agence de Promotion des Investissements qui pourrait mettre à jour les données collectées pour la plateforme électronique.

#### d. Programme régional relatif aux agro-industries (qualité)

ONUDI et Comité de Pilotage du programme

- Poursuivre l'appui « à la carte » en fonction de la situation des entreprises ciblées et éviter un accompagnement unique dans la certification ISO 22000 dans la mesure où cela limiterait le nombre d'entreprises pouvant réellement bénéficier du programme;
- Identifier des sources de co-financement (entreprises et partenaires locaux/bailleurs) pour financer la mise en place du plan d'action 'qualité' par entreprise;
- Chercher plus de visibilité pour le programme en vue de mobiliser des fonds additionnels.

ONUDI

- Renforcer les relations bilatérales ou régionales avec des projets/programmes « qualité » de l'ONUDI dans des pays francophones (source d'expérience et source d'expertise francophone) – le Burundi étant le seul pays francophone au niveau de la CEA ;
- Poursuivre l'analyse des facteurs qui alourdissent la gestion administrative et financière ; chercher des approches qui rendent la gestion d'un programme régional de ce type plus efficace (planification des activités et autorisation des fonds par pays de manière trimestrielle) ; examiner l'opportunité d'allouer un budget de fonctionnement plus important.

#### e. Activités de Forum Global

ONUDI

##### *Agro-alimentaire*

- S'assurer que le Burundi soit explicitement inclus dans les activités de Forum Global relative à l'agrobusiness (notamment dans le cadre du ID3A) dans la mesure où le Burundi fait partie des Pays les Moins Avancés à grand potentiel agricole et agro-industriel ;
- Développer une initiative plus ambitieuse dans l'agro-alimentaire et l'agro-industriel (au-delà des formations *ad hoc* et des unités de démonstration);

- Chercher à établir un lien effectif avec les partenaires du développement actifs et intéressés dans ce domaine au Burundi (entre autre à travers la participation aux groupes thématiques et sectoriels de coordination de l'aide).

### *Énergie*

- Etudier dans quelle mesure le Burundi peut bénéficier de l'assistance émanant des participants à la Conférence sur l'énergie renouvelable (Dakar, 2008) au-delà de son insertion dans le Programme régional du FEM (nommé Programme Stratégique du FEM pour l'Afrique de l'Ouest) dont l'agence d'exécution est la Banque Mondiale.

### *Environnement*

- Assurer la complémentarité entre les initiatives concernant l'exécution du Plan National de mise en œuvre de la Convention de Stockholm sur les POPs au Burundi et le nouveau programme régional du FEM relatif aux POPs qui est en voie de finalisation et dont le démarrage est prévu pour 2011.

### **3. Projets restés en instance («pipeline») et développement de nouveaux projets (en fonction des priorités retenues pour la coopération future ONUDI-Burundi)**

ONUDI, Gouvernement du Burundi et secteur privé

#### *Politique industrielle*

- Engager une discussion – associant les bailleurs de fonds œuvrant dans le domaine de l'appui à l'amélioration du climat d'affaires au Burundi – sur la question du développement d'une politique industrielle nationale adaptée au cadre de politique adopté au niveau de la CEA.

#### *Micro-entreprises et PME*

- Revoir les projets en instance (« pipeline ») depuis longtemps (notamment le projet « mobilization and re-insertion of war-affected populations in socio-economic recovery of Burundi » - 2006) et développer de nouvelles idées de projets en fonction des priorités qui seront retenues pour la coopération future entre le Burundi et l'ONUDI. Une potentielle idée de projet pourrait être l'introduction de cours d'entrepreneuriat au sein de l'enseignement;
- Chercher à établir un lien effectif avec les partenaires du développement actifs et intéressés dans ce domaine au Burundi (notamment les Etats-Unis/USAID et les Pays Bas qui démarrent un programme conjoint d'incubateur d'entreprises).

#### *Agro-alimentaire*

- Développer des idées de projets pouvant trouver un financement à travers l'initiative ID3A (voir ci-dessus) en se basant sur les travaux réalisés antérieurement (agro, cuirs et peaux, sécurité alimentaire et infrastructure qualité) et permettant de compléter l'appui dans ces domaines ;
- Orienter la suite du programme de promotion des investissements vers des activités de recherche de partenariat notamment dans le domaine agro-alimentaire et agrobusiness.

#### *Cuirs et peaux*

- Analyser la faisabilité du projet de création d'un centre de production-formation, ciblant les artisans de la maroquinerie, y compris les modalités de mise en œuvre qui conviendront aux artisans actuellement dispersés;

- Initier une réflexion sur le renforcement des opportunités d'accès au marché local à travers une approche marketing (les artisans sont actuellement peu visibles);
- Examiner comment la tannerie pourrait bénéficier d'un appui à la gestion du chrome dans les eaux usées (récupération), ceci à l'instar des expériences de l'ONUDI dans ce domaine.

#### *Énergie (micro centrales hydro-électrique)*

- Décider de la suite à donner à ce projet en fonction d'une évaluation des résultats du projet pilote en cours ;
- Sous réserve d'une requête de la contrepartie burundaise, orienter davantage l'appui de l'ONUDI vers la définition de politiques de développement dans le domaine de l'électrification rurale à des fins productives (systèmes de financement, y compris modalité de partenariat public-privé, exécution et gestion de projets) en coopération avec d'autres partenaires œuvrant dans ce domaine.

#### *Environnement*

- Examiner dans quelle mesure le champ d'intervention peut être élargi au-delà des projets MP/GEF; par exemple, développer une initiative de production plus propre à l'instar de l'appui de l'ONUDI dans ce domaine dans d'autres pays de la CEA.

# VI

## Enseignements

---

Sur la base des réalisations constatées, l'équipe d'évaluation a formulé un certain nombre d'enseignements et recommande de tenir compte de ces enseignements dans un contexte plus large :

L'utilisation des fonds d'amorçage pour le financement des activités d'assistance technique pose problème car : (i) cette utilisation n'est pas conforme à son objet initial et (ii) les fonds d'amorçage ne couvrent en général qu'un volume de ressources trop faible pour mener à bien des interventions. Il s'agit d'une leçon tirée dans bien d'autres évaluations qui reste valable dans le cas du Burundi.

Des examens périodiques des interventions (PI ou ensemble des interventions au niveau d'un pays bénéficiaire) sont indispensables pour (i) faire le point de manière régulière et rigoureuse et (ii) adapter ou réorienter l'assistance selon les besoins.

Sans présence sur le terrain au niveau du pays, il est difficile de suivre les interventions de manière rapprochée sans parler de la difficulté de coordonner l'assistance fournie. La couverture d'un pays par un Bureau Régional, sans avoir une « antenne » de l'ONUDI dans le pays même, s'avère difficile et reste peu signifiante. Sans point focal sur place, les visites que pourrait effectuer le Bureau Régional une à deux fois par an risquent de rester des visites de courtoisie avec peu d'impact.

La rédaction de plusieurs documents (un conforme au format ONUDI et un autre répondant au format du bailleur de fonds) paraît une duplication des efforts et une approche peu efficiente.

Pour toute intervention relative à la création de micro-centrales, sans assistance complémentaire de développement des industries locales, il est difficile d'achever l'objectif d'utilisation *productive* de l'énergie conforme au mandat de l'ONUDI.

# Annexe A

## Termes de Référence (*résumé*)

L'évaluation des interventions de l'ONUDI en République du Burundi<sup>16</sup> couvre :

- le Programme Intégré (PI) dans son ensemble ;
- des projets réalisés/en cours/prévus (i) à l'intérieur du PI et (ii) de type individuel, y compris les projets relatifs au Protocole de Montréal et au GEF ;
- les réalisations au Burundi dans le cadre des programmes régionaux et des initiatives globales/panafricaines (« global forum »).

Il s'agit d'apprécier les différentes interventions en terme :

- *de pertinence* des objectifs dans le contexte burundais, incluant le degré de participation des contreparties burundaises dans la formulation et la mise en œuvre (*appropriation*);
- *d'efficience* de la mise en œuvre en ce qui concerne la quantité, la qualité, le coût et la ponctualité de l'ONUDI et des contreparties en délivrant les intrants et en réalisant les activités;
- *d'efficacité*: les résultats accomplis et la mesure dans laquelle ils sont utilisés (*effets et impact – prévu/non prévu*);
- de perspectives de durabilité des résultats (*pérennité*).

En outre, la mission devra faire une appréciation

- des efforts de mobilisation de fonds;
- du degré d'intégration des différentes interventions (synergies internes et externes);
- de la gestion/coordination du programme et des projets individuels (notamment les rôles respectifs des différentes parties concernées et les liens entre le Bureau Régional/Addis Abeba qui couvre le Burundi, les acteurs clefs au Burundi et le Siège de l'ONUDI) ;
- de la contribution et du positionnement de l'ONUDI par rapport au processus « UNDAF » et des initiatives connexes (telles que « delivering as one » au sein des NU ainsi que les efforts de coordination de l'aide des partenaires bi- et multilatéraux).

Il s'agit d'une évaluation qui devra mettre l'accent sur les *perspectives d'avenir*. En d'autres termes : *quelles leçons sont à tirer des réalisations et quelles sont les recommandations pour la coopération future entre le Burundi et l'ONUDI*.

---

<sup>16</sup> Voir Annexe I pour un aperçu des différents projets couverts par l'évaluation

## Annexe B

### Liste des organisations/personnes rencontrées

<b>Secteur public</b>
<b>Ministères</b>
S.E. Mme. Euphrasie Bigirimana, Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme
M. Célestin Mizero, Chef de Cabinet, Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme
M. Albin Sinzotuma, Directeur Général de l'Industrie
M. Edonias Niyongabo, Directeur Général des programmes de Développement et de la Reconstruction, Ministère du Plan et de la Reconstruction
M. Pierre Barampanze, Directeur du Département Energie, Ministère de l'Energie et des Mines
M. Alexis Nyongera, Ministère de l'Intégration Régionale, chargé de la CEA
M. Joseph Nduwimana, Chef de Cabinet, Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire et Urbanisme
<b>Autres structures publiques</b>
M. Damien Nakobedetse, Directeur du Bureau Burundais de Normalisation
M. Leonard Ntibagirigwa, Conseiller au Cabinet, Point de Coordination du Projet Cadre Intégré, Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme
M. Gabriel Hakizimana, ex-point focal national de l'ozone
Mme. Aline Irimbere, point focal national, ozone, Ministère de l'Eau, de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire et Urbanisme
<b>Secteur privé</b>
<b>Organisations</b>
M. Herménégilde Ndikumasabo, Président sortant de la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi
M. Herman Mununi, Directeur administratif et financier de la Chambre Fédérale de Commerce et d'Industrie du Burundi
Mme. Consolante Ndayishimiye, Présidente de l'Association des Femmes entrepreneurs du Burundi et récemment élue Présidente de la Fédération des Chambres du Commerce du Burundi
M. Léonidas Runyutu, Vice-Président de l'Association des Industriels du Burundi
M. Augustin Ntibarukiza, Président de la Fédération des Artisans du Cuir
<b>Entreprises</b>
M. Bède Bedetse, Directeur Général, Afritan Tannery Company
Représentants de différentes associations (groupements) du cuir
<b>Consultants</b>
Mme. Valérie Siniremera, ex Coordonnatrice Nationale du PI
M. Hercule Yamuremye, expert du volet PME du PI
M. Nestor Bikorimana, Coordonnateur du projet régional qualité au Burundi
Mme. Sylvie Kinigi, AFRIPANET, Country Team Leader, Programme Régional de promotion des Investissements
M. Jérôme Karimumuryango, Expert des POPs et consultant en environnement, Projet de mise en œuvre du Plan National de mise en œuvre de la Convention de Stockholm
<b>Bailleurs de Fonds/partenaires du développement</b>
M. Charles Petrie, Représentant Exécutif du Secrétaire Général, Coordonnateur Résident et Humanitaire, Agent Habilité et Représentant Résident du PNUD
M. Gustavo Gonzalez, Directeur Pays du PNUD
M. Arthur Rushemeza, Economiste National, Unité des Politiques et Stratégies, PNUD
M. Alain Niyubahwe, Financial and Private Sector Development project, Banque Mondiale



<b>ONUUDI-siège</b>
Mme. M. de Goys, Director, Evaluation Group
M. P. Loewe, Evaluation Group
M. B. Condé, Africa Programme (RSF/RFO/AFR)
Mme. F. Bennani, ex Africa Programme (entre-temps retraitée ; par téléphone)
Mme. F. Ali Mohamed, Energy and Climate Change Branch, (PTC/ECC/RRE)
M. A. Mhlanga, Energy and Climate Change Branch, Project Manager, (PTC/ECC/RRE)
M. D. Tezera, Agri-Business Development Branch (PTC/AGR/ABD)
M. B. Bau, Trade Capacity-building Branch (PTC/TCB/CIU)
M. J. Davila, Trade Capacity-building Branch (PTC/TCB/CIU)
M. Jean –François Desaedeleer, Trade Capacity Building Branch (PTC/TCB/CIU)
M. T. Boye, Business, Investment and Technology Services Branch (PTC/BIT/ITU)
M. Y. Sorokin, Montreal Protocol Branch (PTC/MPB/RAU)
M. V. Djemba, Regional and Field Operations Branch (RSF/RFO/OD)
M. C. Jenane, Agri-Business Development Branch (PTC/AGR/AIT)
<b>Personnes contactées par email/téléphone</b>
M. D. Tommy, <u>RSF/FLD/AFR/ETH</u>
Mme. A. Calabro, <u>RSF/FLD/AFR/ETH</u>
Mme. A. Fujino, <u>RSF/FLD/ASP/IND</u>
M. M. Eisa, <u>PTC/EMB/SCU</u>
M. S. Hisakawa, <u>PTC/AGR/RES</u>
M. Y-H. Lee, <u>PTC/AGR/AIT</u>
Mme. M. Dolun, <u>PTC/TCB/CIU</u>
M. A. Koeszegvary, <u>PTC/MPB/RAU</u>
M. F. van Rompaey, <u>RSF/FLD/AFR/CMR</u>

# Annexe C

## Guide d'entretien

### Questions de base et critères d'évaluation :

- Le programme de l'ONUDI au Burundi a-t-il suivi la bonne voie (pertinence et appropriation) ?
- L'approche a-t-elle été bonne (efficacité/impact ; efficacité/pérennité) ?
- Quels enseignements peuvent être tirés pour baliser le futur de la coopération entre le Burundi et l'ONUDI (aboutissant à des recommandations)?

### NB : à adapter selon rôles respectifs des différentes parties concernées par rapport au programme dans son ensemble/des sous-composantes/projets)

<b>Pertinence et appropriation</b> <i>Appréciation par rapport aux besoins et priorités du Burundi : est-ce que les interventions ont répondu aux besoins réels au moment de la conception du programme/projet et est-ce qu'elles sont demeurées valides durant l'exécution ? Quid de la participation des partenaires locaux à la conception du programme/ projet et de leur soutien durant la mise en œuvre?</i>		
	Points forts	Points faibles
		<i>Enseignements/suggestions pour la mission d'évaluation (documents additionnels/rencontres additionnelles/points pour l'avenir de la coopération ONUDI-Burundi</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence de l'approche par rapport au contexte socio-économique/la stratégie de développement industriel ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence de l'approche par rapport à la stratégie de réduction de la pauvreté? Est-ce que les activités/ résultats se situent aussi dans le cadre des objectifs par rapport à la réduction de la pauvreté/OMD et comment?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence pour les groupes cibles et justification de l'intervention</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rôle des partenaires locaux (publics/privés) dans la formulation des interventions? Qui a joué/joue quel rôle dans quelle étape (conception/mise en œuvre)? Des changements à cet effet duré la « vie » du programme (2003-2009) quant à l'ancrage institutionnel et opérationnel des interventions?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appréciation de la conception du programme/projets (cadre logique ; stratégie ; enseignements de projets antérieurs/ailleurs inclus dans la conception ?)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La stratégie a-t-elle changé durant la mise en œuvre ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rôle des partenaires locaux dans la mobilisation des ressources pour le projet/des ressources complémentaires cruciales pour la performance du projet ?</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertinence de l'intervention par rapport aux priorités de l'UNDAF (Système N.U.)</li> </ul>			
<b>Efficiencia : apreciación par rapport à l'utilisation des ressources (fonds ; expertise, temps) ; sont-elles converties en résultats de façon optimale ?</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appréciation de l'apport et des activités de l'ONUDI : quantité, qualité, délais, coût (expertise ; formations ; méthodologies ; utilisation du budget ; procédures) ; lien entre terrain (durant période de la Coordinatrice nationale), Bureau-Addis Abeba et siège</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualité de la gestion et de suivi journalier (responsables de projet au siège et terrain) et suivi stratégique (comité de pilotage/suivi) ; système de suivi/auto-évaluation, outils utilisés ; “reporting” et discussion/ diffusion (rapports sur état d’avancement ; des réunions de revue périodique – missions de suivi (du Bureau Addis Abeba/ du siège)</li> <li>➤ Apport des contreparties</li> <li>➤ Synergies/complémentarités avec d’autres interventions de l’ONUDI au Burundi/ailleurs, avec d’autres partenaires/programmes/projets (Burundi/région) et implication sur l’efficience du projet</li> </ul>			
<b>Efficacité et impact : appréciation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints ; résultats à court et à moyen terme par rapport aux objectifs et leur utilisation réelle</b>			
<i>Résultats court terme</i>			
➤ Photographie des résultats			
➤ Evolution entre 2003 et 2009			
➤ Différences des résultats court terme par rapport à taille d’entreprises (grande/moyenne/petite/informelle)/secteur/région (processus ; résultats ; obstacles)?			
➤ Capacités développées			
➤ Résultats court terme non prévus ?			
<i>Résultats moyen terme</i>			
➤ Résultats au niveau des politiques/stratégies/mesures			
➤ Résultats en dehors des groupes cibles (effets sur autres entreprises du même secteur/d’autres secteurs; d’autres institutions que celles ciblées) ?			
➤ Résultats moyen terme non prévus ?			

<b>Pérennité : appréciation de la mesure dans laquelle les bénéficiaires du programme/projet continuent/continueront après la fin de l'appui</b>			
➤	Probabilité de la continuation de l'appui après l'intervention de l'ONUUDI ? Par quelles structures nationales ? Même approche ou changements ?		
➤	Y a-t-il des risques quant à la poursuite des activités ?		
<b>Résumé des points forts et des points faibles</b>			
	Points forts : les acquis et facteurs clefs ayant contribué aux réalisations		
	Points faibles : principales contraintes/problèmes vécus par rapport aux interventions au Burundi et risques par rapport à l'avenir		
<b>Recommandations</b>			
	Pour la mission d'évaluation (rencontres à ajouter au programme ; points à approfondir sur base des entretiens ; documents additionnels à collecter/analyser)		
	Pour la suite de la coopération Burundi-ONUUDI		

## Annexe D

### Liste des principaux documents utilisés<sup>17</sup>

<b>Général</b>	
Document de programme, Programme Intégré pour le redressement et la relance de l'activité industrielle au Burundi	novembre 2002
Rapports sur l'état d'avancement du PI	juillet 2003, avril 2004, septembre 2004, mai 2005, octobre 2005, avril 2006, octobre 2006, mai 2007
Requête de S.E. Mme la Ministre du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme pour l'évaluation du PI	novembre 2009
Cadre Stratégique Intérimaire de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté 2003	novembre 2003
Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté 2007-2010	septembre 2006
Etude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale	septembre 2004
Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement du Burundi 2005-2007, avril 2004	
Stratégie Intégrée d'Appui des Nations Unies au Burundi 2010 - 2014	avril 2009
Bulletin Mensuel de la Banque de la République du Burundi	juin 2007
Bulletin Mensuelle de la Banque de la République,	janvier 2010
Base de Données sur le DHD, ISTEERU	2007
Economie Burundaise 2008, Ministère du Plan et de la Reconstruction	octobre 2009
Rapport sur les Flux d'Aide au Développement 2007-2008, Comité National de Coordination des Aides	novembre 2009
Cadre Stratégique de Croissance et Lutte contre la Pauvreté, Second Rapport de Mise en Œuvre	décembre 2009
Rapport du FMI no 08/27	janvier 2008
<b>Politique industrielle</b>	
Termes de référence « appui à la formulation d'un cadre approprié pour la nouvelle politique industrielle et le renforcement des capacités nationales en gestion économique pour le développement industriels du Burundi »	décembre 2004
ONUDI, Cadre pour une Nouvelle Politique de Développement	février 2005

<sup>17</sup> Il s'agit d'un extrait des documents les plus importants ; un CD Rom avec tous les documents obtenus par la mission d'évaluation est disponible au sein du Groupe de l'Evaluation

Industriel et de ses Stratégies de Mise en Œuvre au Burundi, Rapport de Mission, Note Technique, M. Weber et P. Nugawela	
Vision industrielle et commerciale du Burundi, principaux points, OTF Group (dans le cadre du projet PAGE)	ébauche décembre 2007
East African Community Industrialization Strategy(2010-2030), LOG Associates,	mai 2010
<b>Appui au micro- et petites entreprises</b>	
ONUFI, Composante II – les stratégies pour la mise en place des activités de l’entrepreneuriat féminin sur le terrain et plan d’action 2004, P. Nugawela et V. Siniremera	juin 2003
ONUFI, Composante II – promotion des MPE dans le domaine de l’agro-alimentaire à Bujumbura et stratégies pour la mise en place des activités de l’entrepreneuriat féminin en milieu rural	août 2004
<b>Agro-alimentaire</b>	
Information sur initiative « ID3A »	Web/mars 2010
<b>Cuirs et peaux</b>	
Etude de valorisation des peaux brutes au Burundi, M. Mansouri et S. Rurihose	juillet 2004
Technical report, Leather Products Manufacturing expert, J. Cabak	novembre 2005
Rapport technique, expert du cadre statique de dépouille, R. A. Arbeit	décembre 2005
Service Summary Sheet, Establishment of two production and training centres for the leather products industry	2006
<b>Textile et habillement</b>	
Rapport technique (analyse du secteur), V. Hakizimana et R. Delbushaye	décembre 2004
Rapport technique (Lovinco). V. Hakizimana et R. Delbushaye	décembre 2004
Self-evaluation, US/BDI/04/011, David Y. Lee	juin 2005
<b>Infrastructure qualité</b>	
Internal Midterm Review report, project TE/RAF/06/014 (Trade capacity building in agro-industry products for the establishment and proof of compliance with international market requirements)	février 2010
Progress Report, period September 2009 – March 2010, project TE/RAF/06/014	mars 2010
OMC, Projet d’assistance technique au Burundi pour Mise à niveau du système qualité et de sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires au regard des normes sanitaires et phytosanitaires (SPS), proposition de document de projet, M. M. Majdi	février 2007
ONUFI, Mise à niveau du système qualité et de sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires au regard des normes sanitaires et phytosanitaires (SPS), proposition de document de projet	version août 2009

<b>Energie</b>	
Communiqué conjoint entre SE M. le Min. du Développement Communal Burundais et le Directeur Général de l'ONUDI	21 juillet 2005
Documents de (propositions de) projets successifs par rapport à la micro-centrale hydro-électrique	SF/BDI/06/001 XX/BDI/07/001 SF/BDI/07/003
Kaniga Mini Hydro Project – feasibility report, T.H. Kalupahana	janvier 2009
Independent Thematic Review – UNIDO projects for the promotion of small hydro power for productive use	janvier 2010
Programme Stratégique du FEM pour l'Afrique de l'Ouest – composant énergie	avril 2010
<b>Environnement</b>	
ONUDI, Sous-contrat – projet GF/BDI/03/001 – Enabling activities to facilitate early action on the implementation of the Stockholm Convention on POPs in Burundi	may 2003
Plan National de mise en oeuvre de la Convention de Stockholm sur les POPs au Burundi	version mars 2006
Rapport sur l'existence et l'utilisation du méthyle chloroforme au Burundi, A. Irimbere	janvier 2006
ONUDI, Aide-Mémoire – atelier de formation et de sensibilisation dans les secteurs des solvants et des agents de transformation (MP/BDI/05/001) et notes sur les ateliers à Ngozi et Mwaro.	septembre 2006
<b>Promotion des investissements</b>	
ONUDI, Enquêtes sur l'investissement étranger en Afrique	depuis 2001
CNUCED, Investment Policy Review of Burundi	2010
World Bank, Doing Business in the East African Community	2010



# Annexe E

## Aperçu de la situation de financement des interventions <sup>18</sup>

Type d'intervention	Budget prévisionnel 2007 <sup>19</sup> (en M \$EU)	Budget alloué 2010 (en M \$EU)	Dépenses (en M \$EU)	Donateur	Titre et numéro de projet	Budget alloué (\$EU)
<b>Programme Intégré</b>						
<i>Composante I</i>  Appui à la relance industrielle	0.33	0.30	0.30	ONUDI	Integrated Programme for Burundi (USBDI03015)	214 423
					Integrated Programme for Burundi (YABDI05005)	37 585
					Integrated Programme for Burundi (YABDI05006)	52 057
<i>Composante II</i>  Appui à la petite entreprise et à l'entrepreneuriat féminin  (incluant les projets relatifs à l'énergie jusqu'en 2009)	1.62	0.58	0.57	ONUDI et Burundi	Integrated Programme (UEBDI04113)	70 235
					Energy for poverty reduction in rural Burundi – supporting productive capacities (YABDI05002)	7 395
					IP Burundi Phase 1 (YABDI06001)	51 887
					Energy for productive uses (SFBDI07001)	176 921
					IP Burundi energy component (YABDI07001)	3 545
					IP Burundi energy component (XPBDI08001)	268 272
<i>Composante III</i>  Développement des filières industrielles prioritaires	1.71	0.24	0.24	ONUDI	Projet de réhabilitation et de modernisation de la tannerie du Burundi (USBDI03018)	85 456
					Textile – étude technico-économique de Lovinco avec analyse du secteur textile (USBDI04011)	41 996
					IP Leather (tannerie) (UEBDI04112)	92 798
					IP Leather (tannerie) (YABDI05003)	19 908
<i>Composante IV</i> Promotion de la qualité, normalisation et métrologie	0.83	0	0	-	Pas de projet au sein du PI	

<sup>18</sup> Source : base de données Agresso (mars 2010)

<sup>19</sup> Incluant les interventions dans le domaine de l'énergie (ainsi budget 2007)

Total (hors frais d'agence)	4.49	1.12	1.11	ONUDI et Burundi	-	
Taux de financement par rapport au budget total prévu (y compris projets « énergie rurale »)	25%	-	-	Burundi 15% ONUDI : 85%	-	
Taux de financement par rapport au budget total prévu (hors projets « énergie rurale »)	16%	-	-	ONUDI : 100%	-	
Taux de dépenses par rapport au budget alloué	-	98,32%	-	-	-	
<b>Projets individuels</b>						
PM	0.10	0.11	0.10	PM	Training and awareness workshop in the process agent (TCA) sector (MPBDI05001)	32 870
					Terminal ODS phase-out management plan (MPBDI08002)	76 000
FEM	0.40	0.40	0.40	FEM	Enabling activities to facilitate early action on the implementation of the Stockholm Convention on POPs in Burundi (GFBDI03001)	400 723
Energie (après clôture du PI)	0.18	0.18	0	République de Corée	Energy for Productive Uses (USBDI09001)	176 991
<b>Programmes régionaux</b>						
<b>Titre et numéro de projet</b>		<b>Budget total alloué (tous pays) (\$EU)</b>		<b>Donateur</b>		
Trade capacity building in agro-industry products for the establishment and proof of compliance with international market requirements, joining the East Africa Community (Burundi and Rwanda - YA/RAF/07/006		32 238		ONUDI		
Trade capacity building in agro-industry products for the establishment and proof of compliance with international market requirements - TE/RAF/06/014 et TE/RAF/06/A14		2 988 448		Norvège		
Survey of enterprises in selected ACP regions - EE/RAF/08/043		3 334 490		Union Européenne		

# Annexe F

## Aperçu du cadre logique du Programme Intégré<sup>20</sup>

<b>OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE DÉVELOPPEMENT</b>		
Assurer les objectifs fixés en matière d'industrialisation doivent contribuer		Réduire la proportion des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté de 60% à 25% en 2010 et à 15% en 2015.
<b>OBJECTIFS DU PAYS EN MATIÈRE D'INDUSTRIALISATION</b> <i>pour lesquels l'aide de l'OMI est demandée</i>		Promouvoir une croissance accélérée et ancrée dans la sphère économique des pauvres par la valorisation des activités génératrices de revenus et d'emplois dans les secteurs prioritaires (agroalimentaire, textile et confection, cuir et peau).
<b>OBJECTIF DU PROGRAMME DE L'OMI</b>		Appuyer la relance de l'activité industrielle dans le but d'accroître et renforcer sa contribution aux objectifs de redressement économique et de lutte contre la pauvreté.
<b>Composante 1</b>		
<b>Appui à la relance industrielle</b>		
Objectif immédiat	Renforcer les capacités institutionnelles et techniques pour la relance industrielle	
Problème à résoudre	Faiblesse des capacités institutionnelles	
Résultats escomptés	Indicateurs de réussite	
1.1 Renforcement du Conseil de Partenariat Industriel	Le Conseil de Partenariat Industriel opérationnel.	
1.2 Renforcement de la concertation Etat/secteur privé	Reconnaissance d'un levier institutionnel efficace favorisant une nouvelle façon de penser stratégiquement	
1.3 Amélioration de la performance organisationnelle	Le MCIT capable de jouer son rôle de locomotive en matière de développement industriel au sein du Gouvernement	
1.4 Renforcement du réseau national d'information industrielle	Au moins 5 institutions des secteurs public et privé bénéficient d'informations industrielles fiables	
<b>Composante 2 : Appui à la petite entreprise et à l'entrepreneuriat féminin</b>		
Objectif immédiat : Soutenir le développement des petites entreprises créatrices d'emplois et de revenus		
Problème à résoudre : Manque d'opportunités d'emploi et de génération de revenus		
	Résultats escomptés	Indicateurs de réussite
<b>Volet 1</b> <b>Appui à la petite entreprise urbaine à Bujumbura</b>	2.1.1 Création d'une cellule pour la promotion des micros et petites entreprises (MPE) à Bujumbura avec une Unité de documentation	La cellule pour la promotion des PME est établie et opérationnelle
	2.1.2 La capacité des entrepreneurs des MPE renforcée en gestion et en technologie, notamment pour la mise au point de nouveaux produits	150 entrepreneurs incluant femmes entrepreneurs des MPE à Bujumbura formés
	2.1.3 L'appui donné aux MPE, à l'accès au crédit avec la formation en gestion financière (études de faisabilité, dossiers de crédits, gestion des crédits)	60 MPE ont accédé à des crédits pour le financement de leurs entreprises
	2.1.4 Appui aux MPE pour la commercialisation de leurs produits, et pour le renforcement des leurs organisations	Mieux prise de conscience sur l'éthique des affaires, de l'environnement économique et des stratégies de commercialisation
<b>Volet 2</b> <b>promotion des femmes en milieu rural</b>	2.2.1 Des agents des GDF et ONG formés pour l'animation des groupements des femmes en gestion de la petite entreprise	100 animateurs et formateurs capables de formuler des projets économiques et de fournir des services d'appui appropriés à leurs clients
	2.2.2 Réalisations des initiatives collectives des groupements des femmes entrepreneurs en milieu rural	Environ 800 femmes entrepreneurs (membres des groupements de femmes) formées
	2.2.3 20 unités de production remises en état de fonctionnement dans des provinces sélectionnées Commercialisation des produits des groupements de femmes	Les 20 unités de production restructurées sont opérationnelles Nombre de contacts établis avec les entreprises locales, régionales et internationales

<sup>20</sup> Tel que formulé dans le document de programme (novembre 2002).

Composante 3.1 Textile-habillement		Composante 3.2 Agroalimentaire	
Objectif immédiat	Restructuration du secteur textile,	Objectif immédiat	Restaurer la capacité des industries agroalimentaires à travers le renforcement des services d'appui en technologies, la mise en place d'un système d'inspection et de contrôle alimentaire et la réduction des pertes après récolte.
problème à résoudre	Faible compétitivité du secteur textile.	problème à résoudre	
Résultats escomptés	Indicateurs de réussite	Résultats escomptés	indicateurs de réussite
3.1.1 Réalisation du plan de restructuration	Plan de restructuration mis en place et opérationnel	3.2.1. des industries agroalimentaires qui valorisent les matières premières locales sont renforcées et un réseau de relations est établi avec des opérations commerciales de traitement après récolte dans les zones rurales	Au moins 10 entreprises ont introduit des technologies améliorées et entrent en réseau avec les opérateurs de traitement post-récolte dans les zones rurales
3.1.2. Mise à niveau des entreprises sélectionnées	4 à 5 entreprises réhabilitées et opérationnelles	3.2.2. Un système d'assurance de la sécurité sanitaire des aliments répondant aux exigences internationales est mis en place	Reconnaissance du système national d'inspection et d'assurance de la sécurité sanitaire par les pays importateurs des produits burundais
3.1.3 Assistance technique auprès des sociétés sélectionnées		3.2.3. Introduction de méthodes modernes d'évaluation et de contrôle de la qualité des produits d'exportation	La qualité des produits destinés à l'exportation est améliorée
		3.2.4. Artisanat métal-mécanique rural et urbain (artisans-réparateurs et fabricants de matériels agricoles) développé	Au moins 5 artisans fabriquent des matériels agricoles de qualité.
<b>Composante 3.3 Réhabilitation et modernisation de la tannerie du Burundi</b>			
Objectif immédiat	Déterminer la viabilité économique et financière de la tannerie AFROTAN		
problème à résoudre			
Résultats escomptés	Indicateurs de réussite		
3.3.1 Etude technico-économique déterminant la faisabilité du projet de modernisation	Faisabilité du projet déterminée		
<b>Composante 4 : Promotion de la qualité, de la normalisation et de la métrologie</b>			
Objectif immédiat	Faciliter une meilleure pénétration du marché local et de marchés régionaux et internationaux.		
problème à résoudre	Faible en compétitivité des capacités productives Des produits d'importation de faible qualité créent une concurrence déloyale pour les entreprises locales et des risques de sécurité pour les consommateurs Manque de reconnaissance internationale de la qualité des produits locaux		
Résultats escomptés	Indicateurs de réussite		
4.1 Mise en place de services d'appui à la promotion de la qualité pour les entreprises	Services opérationnels en promotion de la qualité envers des entreprises, pour l'amélioration de l'efficacité des processus de production, introduction de méthodes modernes de gestion de la qualité		
4.2 Développement et harmonisation du cadre normatif et réglementaire pour les principaux produits d'importation et d'exportation	Normes nationales conformes aux normes internationales mises en place pour régir les produits mis en vente sur le marché national et facilitant l'exportation et sécurisant la consommation locale envers des produits d'importation.		
4.3 Mise en place d'un système national de certification de produits par des laboratoires nationaux	Reconnaissance de la qualité certifiée par des laboratoires nationaux pour produits locaux et importés.		



**UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION**

Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria

Telephone: (+43-1) 26026-0, Fax: (+43-1) 26926-69

E-mail: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Internet: [www.unido.org](http://www.unido.org)