



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

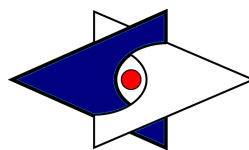
CONTACT

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

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

**Etude relative à l'Evaluation de la phase pilote du programme de
restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats
membres de l'UEMOA**

Rapport final – Janvier 2014



Koni Expertise

SOMMAIRE

Liste des tableaux	3
Acronyme	4
1 Introduction	5
1.1 Brève présentation du PRMN	5
1.2 Buts, objectifs et résultats attendus de l'évaluation	6
1.3 Méthodologie et déroulement de l'évaluation.....	7
1.4 Equipe d'évaluation	9
2 Mise en œuvre et réalisations du PRMN, phase pilote.....	10
2.1 Contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre du PRMN	10
2.2 Déroulement général de l'exécution de la phase pilote du PRMN.....	12
2.3 Etat d'exécution et résultats (réalisations) de la phase pilote du PRMN.....	14
2.4 Etat d'exécution financière de la phase pilote du PRMN	25
3 Evaluation des performances du PRMN	29
3.1 Pertinence.....	29
3.2 Efficacité.....	31
3.3 Efficience	35
3.4 Impacts.....	36
4 Gestion du Programme.....	38
4.1 L'insuffisante prise en compte des contraintes de l'environnement qui sont déterminantes pour le développement de l'industrie.	38
4.2 Indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises non définis dans le cadre logique du Programme et les Plans de RM des entreprises.....	38
4.3 Insuffisante intégration des programmes et projets d'appui de l'Etat à l'amélioration de la compétitivité des entreprises	39
4.4 Trop grande centralisation de la gestion du programme au niveau régional.....	39
4.5 Des faiblesses dans la sélection des entreprises	41
4.6 Absence de chronogramme suffisamment précis pour l'exécution du Programme au niveau de chaque entreprise.....	41
4.7 Dispositif de gestion des primes insatisfaisant pour les entreprises.....	41
4.8 Faute d'assistance, il n'est pas certain que tous les investissements immatériels réalisés soient mis à profit par les entreprises	42
4.9 Faiblesses dans les capacités des BRMN.....	42
4.10 La défaillance du suivi-évaluation	42
5 Recommandations.....	43
5.1 Desserrer de manière significative les contraintes internes et externes de l'environnement des entreprises qui étouffent le développement de l'industrie	43
5.2 Définir les indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises dans le cadre logique du Programme et dans les Plans de RM des entreprises.....	43
5.3 Améliorer l'approche de la restructuration et de la mise à niveau des entreprises.....	44
5.4 Apurer le « passif » du PRMN vis-à-vis des entreprises de la phase pilote	44
5.5 Desserrer la contrainte de financement qui pèse sur la restructuration et la mise à niveau des entreprises	44
5.6 Déléguer l'exécution du Programme aux structures nationales	45
5.7 Améliorer la sélection des entreprises pour la RMN	46
5.8 Mettre en place un bon système de suivi-évaluation.....	46
5.9 Renforcer les capacités des BRMN et CPN	46
Liste des personnes rencontrées.....	47
TERMES DE REFERENCE EVALUATION DE LA PHASE PILOTE DU PRMN.....	53

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Répartition par pays des entreprises entre restructuration et mise à niveau après le diagnostic</i>	22
<i>Tableau 2 : Raisons de sortie de certaines entreprises du processus d'appui en cours d'exécution</i>	22
<i>Tableau 3 : Situation du nombre d'actions immatérielles retenues dans les Plans de RMN ..</i>	23
<i>Tableau 4 : Taux de réalisation des montants des investissements immatériels</i>	24
<i>Tableau 5 : Taux de réalisation des montants des investissements matériels</i>	24
<i>Tableau 6 : Etat du paiement des primes sur investissements matériels</i>	25
<i>Tableau 7 : Coût du PRMN par source de financement</i>	25
<i>Tableau 8 : Situation d'exécution des prévisions de dépenses du PRMN</i>	26
<i>Tableau 9 : Structure du coût du PRMN par composante</i>	27
<i>Tableau 10 : Coût par produits de la composante 1 à fin septembre 2012</i>	27
<i>Tableau 11 : Coût par produits des composantes 4 et 5 à fin septembre 2012</i>	28

Acronyme

Sigles	Significations
ACP/UE	Afrique Caraïbe Pacifique / Union Européenne
APE	Accords de Partenariat Economique
BF	Burkina Faso
BRMN	Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CPN	Comité de Pilotage National
CPR	Comité de Pilotage Régional
CTRMN	Cellule Technique de Restructuration et de Mise à Niveau (de l'ONUDI)
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PQ2	Programme Qualité phase 2
PQAO	Programme Qualité en Afrique de l'Ouest
PRED	Programme de Restructuration des Entreprises en Difficulté (au Burkina Faso)
PRMN	Programme (régional) de Restructuration et de Mise à Niveau de l'UEMOA
RMN	Restructuration et Mise à Niveau
TEC	Tarif Extérieur Commun
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

1 Introduction

1.1 Brève présentation du PRMN

Le Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA, adopté le 29 juin 2006 par le Conseil des ministres des pays de l'UEMOA, vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international, avec comme objectifs spécifiques :

- ✓ Renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique, et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale ;
- ✓ Permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises.

Le PRMN sera mis en œuvre en deux (2) phases : une phase pilote suivie d'une phase de déploiement.

Objet de la présente évaluation, la phase pilote du PRMN a été exécutée de février 2007 à juin 2012 (la durée initiale retenue était de 2 ans) à travers le dispositif institutionnel suivant :

- ✓ Un Maître d'œuvre : la Commission de l'UEMOA basée à Ouagadougou (BF) ;
- ✓ Une Agence d'Exécution : l'ONUDI basée à Vienne Autriche ;
- ✓ Une Cellule Technique de Restructuration et de Mise à Niveau (CTRMN) logée par la Commission à Ouagadougou, supervisée et gérée par la Coordination du Programme de l'ONUDI à Vienne ;
- ✓ Un Comité de Pilotage Régional (CPR), composé de représentants de la Commission de l'UEMOA, de l'ONUDI, des représentants des Comités de Pilotage Nationaux des Etats membres, de la BCEAO, de la BOAD, de la CCR et de la FAPBEF-UEMOA ;
- ✓ Un Comité de Pilotage National (CPN) dans chaque Etat membre constitué des acteurs publics et privés, y compris le secteur bancaire ;
- ✓ un Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN) dans chaque pays membre.

Cette phase pilote a porté sur :

- (1) le renforcement des capacités institutionnelles des structures régionales et nationales en matière de restructuration et de mise à niveau ;
- (2) l'appui à la conception et la mise en place de mécanismes de financement au niveau régional et national ;
- (3) la création ou le renforcement des capacités dans le domaine de la restructuration et de la mise à niveau ;
- (4) l'appui pour la restructuration et la mise à niveau d'un échantillon d'entreprises agro-industrielles.

1.2 Buts, objectifs et résultats attendus de l'évaluation

Objectif visé : aider les donneurs d'ordre à identifier des mesures propres, à améliorer la pertinence et l'efficacité du PRMN et à rendre compte des résultats obtenus aux Etats membres et aux autres parties prenantes en vue de la mise en œuvre de la phase de déploiement.

Plus spécifiquement, l'évaluation doit :

- (1) Mettre en évidence le niveau d'achèvement des objectifs initiaux en termes de réalisation des activités et l'obtention des produits du PRMN au niveau régional et de chaque Etat membre de l'UEMOA ;
- (2) Rendre compte quant à l'efficacité et à l'efficience des ressources utilisées et des méthodes déployées pendant la réalisation des activités stipulées dans le document du programme et en accord avec les dispositions pertinentes de la Convention d'assistance entre la commission de l'UEMOA et l'ONUDI, agence technique d'exécution de la phase pilote ;
- (3) Tirer les enseignements positifs et négatifs résultant de la mise en œuvre de la phase pilote en vue de :
 - ✓ adapter les outils et le processus de réalisation du PRMN aux spécificités et réalités de chaque Etat membre de l'Union ;
 - ✓ adapter la méthodologie à décliner en faveur des programmes nationaux dans le cadre de la phase de déploiement ;
 - ✓ déterminer le rôle et les missions de la commission de l'UEMOA pour continuer à appuyer le développement industriel de la région par ce programme ;
 - ✓ aider les donneurs d'ordre à identifier des mesures propres à améliorer la pertinence et l'efficacité du PRMN et à rendre compte des résultats obtenus aux Etat Membres et aux autres parties prenantes.

Les résultats attendus de cette évaluation sont :

- (1) le niveau de l'avancement des diverses activités des cinq (5) composantes est établi et les travaux restant à faire sont identifiés ;
- (2) la pertinence du PMRN phase pilote est évaluée : pertinence des activités pour la restructuration et la mise à niveau des entreprises ;
- (3) l'efficacité du PRMN phase pilote est évaluée :
 - respect du planning de réalisations des activités du PRMN ;
 - mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints en ce qui concerne : (i) la restructuration et la mise à niveau de l'échantillon des 120 entreprises agro-industrielles (15 par pays) ; (ii) l'émergence et le renforcement des capacités régionales de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises.
- (4) l'efficience du PRMN est évaluée : adéquation ressources financières déployées-activités réalisées – résultats obtenus ;

- (5) l'impact du PMRN sur la productivité, la compétitivité, l'augmentation des ventes, la création des emplois, etc. est identifié ;
- (6) la durabilité des acquis du PRMN est appréciée : mise en place des conditions de pérennisation des acquis ;
- (7) divers autres éléments sont examinés et appréciés :
 - outil de gestion et de suivi des activités ainsi que leur utilisation effective ;
 - visibilité du PRMN dans les Etats, notamment le niveau d'informations concernant la phase pilote du PRMN ;
 - niveau de confiance des entreprises bénéficiaires au PRMN ;
 - le fonctionnement effectif et efficace des organes nationaux tels que BRMN et CPN ainsi que les difficultés rencontrées par les organes /et les acteurs responsables chargés de l'exécution de la phase pilote du PRMN sont faits.
- (8) des recommandations sont formulées sur les points suivants :
 - l'achèvement de manière satisfaisante et rapide des activités restantes de la phase pilote est établie ;
 - les enseignements tirés sur divers aspects du travail réalisé, en particulier sur les problématiques de la restructuration et de mise à niveau des entreprises industrielles des Etats membres de l'espace UEMOA est établie ;
 - l'exécution de la phase de déploiement.

1.3 Méthodologie et déroulement de l'évaluation

1.3.1 Approche générale

L'évaluation a été réalisée par l'équipe de consultants sous la direction de la Commission de l'UEMOA en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes au PRMN phase pilote dans le cadre d'une démarche participative. Elle a été à la fois quantitative et qualitative.

Nos efforts ont d'abord été consacrés à la bonne préparation et à l'organisation de la mission car celles-ci sont déterminantes pour l'exécution d'une évaluation de Programme. Un plan de travail détaillé a été produit dans ce cadre. Une première revue de la documentation disponible a été effectuée à cette fin. Nous avons ensuite élaboré les outils d'évaluation. Enfin, cette étape préparatoire s'est achevée par la tenue d'une rencontre de démarrage de la mission avec les responsables de la Commission de l'UEMOA en charge du PRMN et la prise de dispositions pratiques par les consultants nationaux pour le bon déroulement des travaux de terrain.

L'étape suivante de l'évaluation a été consacrée aux travaux de terrain pour collecter des informations pertinentes nécessaires pour les analyses et l'expression de notre opinion sur la gestion et les performances du PRMN: collecte de la documentation, entretiens ciblés avec les parties prenantes au PRMN et visites de terrain.

Pour finir, nous avons analysé l'ensemble des informations collectées pour répondre aux questions clés d'évaluation et rédiger le rapport d'évaluation.

1.3.2 Couverture du Programme par l'évaluation

Toutes les composantes du PRMN ont été couvertes par l'évaluation, une couverture qui a été intégrale pour les composantes 1 et 2 et par échantillonnage pour les autres, étant donné le nombre élevé de leurs bénéficiaires directes :

- Composante 1 : Renforcement des capacités institutionnelles des structures régionales et nationales en matière de restructuration et de mise à niveau: la situation de toutes les structures nationales et régionales bénéficiaires du PRMN concernées a été examinée.
- Composante 2 : Appui à la conception et à la mise en place de mécanisme de financement aux niveau régional et national : toutes les opérations d'appui ont été évaluées.
- Composante 3 : Création ou renforcement de capacité dans le domaine de la restructuration et de la mise à niveau: travaux d'évaluation de terrain effectués auprès d'un échantillon de bénéficiaires à travers des entretiens individuels, des focus group et l'administration d'un questionnaire d'enquête.
- Composante 4 et 5 : Programme pilote d'appui pour la restructuration et la mise à niveau des entreprises agro-industrielles: même méthode de couverture que pour la composante 3.

1.3.3 Déroulement de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée en trois grandes phases :

(1) Phase 1 : Travaux préparatoires

La mission a démarré par une revue documentaire préliminaire qui nous a permis de prendre largement connaissance du PRMN. Nous avons ensuite élaboré un plan et des outils (matrice de l'évaluation, guides d'entretien, questionnaires d'évaluation; etc.) pour l'exécution de l'évaluation. Ce plan et ces outils ont fait l'objet d'une restitution à la Commission au cours du débriefing de démarrage de la mission. Au même moment, les consultants locaux de l'équipe d'évaluation ont préparé l'exécution des travaux de terrain (prise de contacts avec les parties prenantes au PRMN, établissement du calendrier des rencontres, collecte de documents).

(2) Phase 2: Exécution des travaux de terrain

Ces travaux ont été exécutés dans chaque pays et au siège de l'ONUDI par un consultant principal assisté par un consultant local. Ils ont consisté en : (i) la collecte de la documentation ; (ii) les entretiens ciblés avec les parties prenantes dans les différents pays ; (iii) les visites de terrain pour s'assurer de la réalité de certains acquis du Programme.

(3) Phase 3: Analyse des données collectées et préparation du rapport d'évaluation

Le processus de déroulement de cette phase est le suivant :

- Etape 1: les données collectées sont traitées et analysées pour chaque pays par le Consultant concerné selon un guide de traitement et d'analyse des données

communes à toute l'équipe d'évaluation. Un rapport provisoire d'évaluation pays est produit par chaque consultant sur cette base. Chaque rapport pays est soumis à l'examen du BRMN et du Comité de Pilotage du pays concerné pour avis, observations et suggestions.

- Etape 2 : le rapport général provisoire d'évaluation du PRMN pour toute l'UEMOA est préparé sur la base de la consolidation des données et rapports pays. Ce rapport est soumis à l'examen de la Commission de l'UEMOA et de l'ONUDI pour avis, observations et suggestions.
- Etape 3 : un projet de rapport final d'évaluation est élaboré par prise en compte des observations et suggestions faites sur les rapports pays et le rapport général provisoire.
- Etape 4 : le projet de rapport final d'évaluation est soumis à l'examen d'un atelier sous-régional regroupant la Commission de l'UEMOA, le Comité de Pilotage Régional, l'ONUDI et des représentants de chaque pays. Les observations et recommandations retenues par les participants sont consignées dans un rapport de compte rendu de l'atelier.
- Etape 5 : le rapport final d'évaluation est produit par le Consultant par prise en charge des observations et recommandations de l'atelier dans le projet de rapport final.

1.4 Equipe d'évaluation

Le personnel clé de l'équipe d'évaluation est constituée des trois experts suivants :

- ✓ Konimba SIDIBE, Chef de mission, Directeur de Koni Expertise ;
- ✓ Mamadou NDIAYE, Directeur du bureau d'études International Business Consulting ;
- ✓ Mody NDIAYE, consultant individuel, spécialiste en politiques publiques de promotion du développement du secteur privé.

Chacun de ces experts a effectué les travaux d'évaluation dans les pays suivants :

- ✓ Konimba Sidibé: Togo, Mali et Autriche (siège de l'ONUDI);
- ✓ Mamadou N'Diaye: Burkina Faso, Senegal, Guinée Bissau ;
- ✓ Mody N'Diaye: Côte d'Ivoire, Benin, Niger.

Ces experts ont bénéficié de l'appui d'un consultant local dans chaque pays de l'UEMOA :

- ✓ Burkina Faso : Ibrahim Baba Cissé IBC-Burkina ;
- ✓ Bénin : Dorothé GOUNON ;
- ✓ Côte d'Ivoire : Ronsard Yao Kouakou IBC-Côte d'Ivoire ;
- ✓ Guinée Bissau : Elisio Pereira Barreto ;
- ✓ Mali : Sedy Ag Soueloum Koni Expertise ;
- ✓ Niger : Hassane DIAFAROU IBC-Niger ;
- ✓ Sénégal : Samba Cor IBC-Sénégal ;
- ✓ Togo : Djigui BAGAYOKO.

2 Mise en œuvre et réalisations du PRMN, phase pilote

2.1 Contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre du PRMN

Le PRMN a été élaboré dans un contexte marqué par l'intensification des négociations sur les Accords de Partenariat Economique ACP/UE devant aboutir à une plus grande ouverture des marchés des pays de l'UEMOA aux produits de l'Union européenne. Or, le secteur industriel de ces pays est globalement faible avec des entreprises peu compétitives par rapport à leurs concurrentes des pays développés. La réduction de ce gap de compétitivité était une préoccupation déjà prise en charge dans la Politique Industrielle Commune de l'UEMOA. En outre, plusieurs entreprises industrielles de l'UEMOA étaient en grande difficulté au moment de l'élaboration du PRMN.

Déclinaison de cette politique industrielle commune, le PRMN s'inscrit dans une logique de préparation de ces entreprises industrielles à l'intégration dans l'économie mondiale à travers la mise en œuvre par les Etats de mesures d'accompagnement permettant d'améliorer leur compétitivité. Les principaux éléments caractéristiques du contexte régional dans lequel le PRMN a été élaboré sont :

(1) *Un secteur industriel généralement faible et peu diversifié disposant d'un potentiel de développement peu exploité :*

- Un secteur industriel faible contribuant très peu à la formation du PIB ;
- Un secteur industriel peu diversifié : il est composé principalement de quelques grandes entreprises minières et d'une multitude de petites entreprises dont la grande majorité opère dans le domaine de la transformation agro-alimentaire ;
- Un fort potentiel de développement de l'industrie agro-alimentaire malheureusement peu exploité.

(2) *Un secteur industriel peu compétitif constitué généralement d'entreprises à faible capacité dont certaines étaient en grande difficulté :*

- Un secteur industriel peu compétitif : productivité et qualité des produits faibles ;
- Des entreprises industrielles à faible capacité et souvent en situation difficile :
 - ✓ Faiblesse des capacités de gestion ;
 - ✓ Technologies inappropriées et outils de production en mauvais état ;
 - ✓ Faiblesse des fonds propres ;
 - ✓ Système d'information sur l'évolution des technologies et les marchés faible.

(3) *Un cadre des affaires peu propice au développement des entreprises, notamment industrielles :*

- Etroitesse des marchés nationaux ;
- Faiblesse des infrastructures de transport, coût de logistique et de transport des marchandises élevé ;
- Coût élevé de facteurs de production et pas toujours disponibles :
 - ✓ Main d'œuvre qualifiée pas toujours disponible et chère ;
 - ✓ Rupture fréquente dans la fourniture d'électricité et coût élevé de cette fourniture.
- Système de financement existant inadéquat pour le financement de l'investissement industriel : crédits chers privilégiant le financement à court terme du secteur tertiaire;
- Concurrence déloyale d'un important secteur informel qui importe frauduleusement des marchandises ;
- Système fiscal peu incitatif ;
- Coût élevé des transactions commerciales dû en partie à la corruption dans l'administration publique ;
- Qualité limitée des services administratifs.

(4) *La mise en œuvre de politique d'appui au développement du secteur privé, et de l'industrie en particulier par la Commission et les Etats membres de l'UEMOA.*

Plusieurs des obstacles au développement des entreprises cités ci-dessus étaient déjà pris en charge à travers des mesures, Projets et Programmes d'appui au développement du secteur privé en général et de l'industrie en particulier par chaque Etat membre de l'UEMOA avec l'appui de leurs partenaires au développement et de la Commission de l'UEMOA dans certains cas. Plus spécifiquement des PRMN nationaux étaient déjà en cours d'application au Mali et au Sénégal et un autre programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, le Programme Qualité en Afrique de l'Ouest (PQAO) couvrant l'ensemble des pays membres de la CEDEAO et la Mauritanie a été appliqué sur la même période que le PRMN. Cet engagement des Etats en faveur du développement du secteur privé en général et de l'industrie en particulier est un élément favorable à la réussite du PRMN.

(5) *La faiblesse des capacités institutionnelles des Etats et prestataires de services pour l'appui à la restructuration et la mise à niveau des entreprises industrielles*

Les Etats membres de l'UEMOA, exception faite du Sénégal et du Mali, n'avaient pas de politique global ciblant spécifiquement la restructuration et la mise à niveau des entreprises. L'expérience des Etats et des prestataires de services d'appui en la matière étant faible, ils n'avaient pas la capacité adéquate nécessaire pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un PRMN.

Le PRMN a été élaboré et mis en œuvre pour desserrer certaines de ces contraintes et améliorer la compétitivité intérieure et extérieure des entreprises industrielles afin de booster le développement du secteur industriel dans les Etats membres de l'UEMOA.

En raison de l'inexpérience des Etats membres de l'UEMOA en matière de restructuration, cette dernière a décidé de mettre le PRMN en œuvre en deux (2) phases : une phase pilote visant à mettre en place les conditions d'une bonne réussite de l'application du PRMN et une phase déploiement au cours de laquelle le PRMN sera d'application générale.

2.2 Déroulement général de l'exécution de la phase pilote du PRMN

(1) *Préparation de la mise en œuvre de la phase pilote du PRMN*

Cette étape a été essentiellement consacrée à la constitution de l'équipe de coordination technique, à la définition des méthodes de travail, au lancement officiel du Programme et à la mise en place de points focaux provisoires dans chaque pays. Elle s'est déroulée de février à juin 2007.

(2) *Campagne de sensibilisation et de mobilisation des acteurs dans chaque Etat*

Une campagne de sensibilisation et de mobilisation des acteurs autour du PRMN a eu lieu dans tous les pays concernés, excepté le Sénégal qui avait déjà beaucoup avancé dans la mise en œuvre de son PRMN national. Elle a été organisée sous forme de conférence de presse, de rencontre d'information plus ciblée sur les entreprises industrielles, des associations professionnelles et des entreprises du secteur de l'agro-industrie afin de leur présenter le programme et susciter leur adhésion.

(3) *Formation à la méthodologie de diagnostic stratégique de l'ONUDI des Consultants et cadres des ministères, des organisations patronales et des associations professionnelles et des banques*

Les activités de formation des principaux acteurs ont eu lieu dans les pays couverts par le PRMN entre juillet et décembre 2007.

(4) *Mise en place du dispositif institutionnel de gestion du PRMN (CPR ; CPN ; BRMN) et prise de mesures pour les doter adéquatement en ressources*

Le dispositif institutionnel de gestion du PRMN a été mis en place et ses capacités renforcées dans tous les pays avec l'appui du PRMN. Le BRMN a eu le statut d'organisme doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion dans tous les pays.

(5) *Sélection des entreprises candidates à la restructuration / mise à niveau*

- ✓ 11 et 12 février 2008 : adoption des critères d'éligibilité des entreprises au programme lors d'une réunion du CPR ;
- ✓ Avril 2008 : lancement du premier appel à manifestation d'intérêt des entreprises pour l'adhésion volontaire au PRMN : 268 manifestent leur intérêt pour le PRMN ;

(6) *Diagnostic test au Mali et au Sénégal pour apprécier les procédures de diagnostic élaborées*

Janvier 2008 : opération test de diagnostic sur neuf (9) entreprises réparties entre le Mali (5) et le Sénégal (4)

(7) *Préparation ou finalisation d'outils de travail et formation à ces outils :*

Les représentants des différents pays ont participé à des ateliers sur plusieurs outils: les manuels de procédures du PRMN ; les questionnaires et canevas du rapport de pré-diagnostic ; la note d'orientation du processus ; le guide pour l'amélioration du questionnaire ; les indicateurs mesurables et objectivement vérifiables pour l'application des critères d'éligibilité ; etc.

(8) *Diagnostics et présentation des Plans de RMN*

- ✓ Novembre 2008 – Avril 2009 : études de pré-diagnostic des entreprises ;
- ✓ Août 2009 – fin Juin 2010 : diagnostic stratégique des entreprises agroindustrielles et validation des dossiers de 52 entreprises avec Plans de RMN ;
- ✓ Fin décembre 2010 : diagnostic stratégique des entreprises agroindustrielles et validation des dossiers de 47 autres entreprises avec Plans de RMN.

(9) *Adoption des PRMN*

Les PRMN des huit (8) pays concernés ont été adoptés entre 2010 et 2013.

(10) *Etude de faisabilité des Fonds de RMN*

Les études de faisabilité des Fonds de RMN ont été réalisées dans tous les pays concernés avec élaboration de rapports nationaux et d'un Rapport final, version provisoire. Cependant nos interlocuteurs du Burkina Faso et du Sénégal ont affirmé n'avoir reçu aucun output sur ces études, mais l'ONUDI a mis les rapports concernant ces pays à notre disposition.

(11) *Assistance immatérielle et assistance spécifique*

L'assistance immatérielle a consisté à la prise en charge par le programme des investissements immatériels retenus dans les Plans de RMN : la formation, l'élaboration de manuels de procédures, la mise en place de systèmes comptable ou de gestion, la réorganisation de services, etc.

(12) *Assistance matérielle*

Les entreprises avaient deux (2) ans pour réaliser les investissements inscrits dans leurs Plans de RMN à compter de la date de validation de ces plans par l'UEMOA et bénéficier d'une prime correspondant à 20% du montant des investissements payée par la Commission de l'UEMOA.

2.3 Etat d'exécution et résultats (réalisations) de la phase pilote du PRMN

2.3.1 Réalisations au titre de la composante 1: Renforcement des capacités institutionnelles des structures régionales et nationales en matière de restructuration et de mise à niveau

Objectif immédiat 1 : Appuyer l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de restructuration et de mise à niveau

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
P1 Cadre réglementaire et des procédures du Programme régional de restructuration et de mise à niveau élaboré	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre réglementaire de mise en œuvre du PRMN validé au niveau régional après analyse, mise à jour et harmonisation des textes législatifs et réglementaires nationaux ayant un rapport direct avec la RMN des entreprises . ▪ Définition des procédures de restructuration et de mise à niveau
P2 Comité de Pilotage Régional du PRMN mis en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Pilotage créé et opérationnel. En plus, la Cellule Technique de Restructuration et de Mise à Niveau (CTRMN) a été créé pour appuyer le CPR sur un plan technique.
P3 PRMN harmonisé élaboré par pays	<p>PRMN harmonisé effectivement élaboré dans tous les pays</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui effectif de l'UEMOA aux études d'élaboration ou d'amélioration de PRMN pays dans six pays : élaboration pour 4 pays et reformulation pour le Mali et le Sénégal qui disposaient déjà de PRMN nationaux. ▪ Les PRMN pour la Côte d'Ivoire et le Bénin ont été élaborés respectivement avec l'appui de l'UE et du CDE.
P4 Cadre réglementaire et procédures uniformes aux huit pays élaborés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Textes définissant le cadre réglementaire de mise en œuvre du PRMN élaborés et adoptés dans les différents pays avec un appui de la Commission qui a permis d'uniformiser ce cadre.

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration de « près de 40 Notes Techniques portant sur tous les aspects techniques et procédurales pour la gestion du Programme ». ¹ ▪ Elaboration du Manuel de procédures du PRMN. Il est ressorti de l'atelier de validation du présent rapport que ce manuel n'a pas encore été validé alors que l'ONUDI est d'avis contraire. Il n'en demeure pas moins que le BRMN Mali affirme avoir déjà fait un usage de ce manuel.
P5 Structures nationales de coordination et de suivi des PRMN opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BRMN et CPN créés dans six pays avec l'appui de la CTRMN en plus des deux qui existaient déjà au Mali et au Sénégal ▪ Capacités des BRMN et CPN renforcées par la Commission UEMOA pour leur opérationnalisation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcement de compétence de leurs membres : plusieurs sessions portant sur le concept de RMN, les procédures du PRMN (2008), le diagnostic et l'élaboration de plan de RMN ; assistance terrain pour la mise en œuvre du PRMN ; partage d'expérience à travers les missions d'imprégnation des membres de certains BRMN auprès des BRMN de Tunisie, du Sénégal et du Burkina Faso ; développement d'acquis expérimentiels à travers la collaboration avec les experts internationaux et les cadres de l'ONUDI pendant l'exécution des Plans de RMN des entreprises ; ✓ Outre les 44,8 millions FCFA alloué à chaque pays, un appui financier exceptionnel a été poursuivi jusqu'au 31 décembre 2010 en Guinée Bissau et en faveur des BRMN du Mali et du Sénégal ;

¹ ONUDI-UEMOA – Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des pays de l'UEMOA Bilan de la phase pilote

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement d'outil de gestion du PRMN : <ul style="list-style-type: none"> - Une quarantaine de Notes techniques produites par le CTRMN sur les règles, méthodes et procédures de gestion du PRMN ; liste des investissements immatériels et matériels éligibles (note n°35) méthodologie de réalisation du diagnostic stratégique des entreprises (note n°37) ; approche globale de gestion des primes d'investissements immatériels et matériels (note n°36), autonomisation des BRMN (note n°39), Questionnaire et canevas du rapport de pré-diagnostic (validé en sept 2008) et de diagnostic stratégique, etc. - Manuel de procédures du PRMN citée dans les développements qui précèdent ; ▪ En outre, à la demande de la Commission UEMOA les Etats ont pris l'engagement de doter adéquatement les BRMN en ressources à travers des inscriptions de crédit dans leurs budgets. Mais, les ressources budgétaires allouées aux BRMN par les Etats ont été insuffisantes dans la plupart des cas (c'est surtout au Sénégal, au Burkina Faso et au Benin qu'elles ont été relativement consistantes). Aussi, la mobilisation de ces ressources a été soumise à des procédures étatiques de décaissement contraignantes.
P6 Programme de communication de promotion des Programmes régionaux et nationaux formulé et mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une stratégie et un programme de communication ont effectivement été définis et mis en œuvre à travers de nombreuses actions tant au plan régional que national
P7 Tableau de bord de la restructuration et de la mise à niveau au niveau de l'UEMOA et pour chaque pays mis en place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de suivi évaluation du PRMN comportant un Tableau de bord élaboré pendant cette phase pilote, mais non encore utilisé <ul style="list-style-type: none"> ✓ Système de base soumis à un atelier de validation à Dakar : les BRMN sont unanimes que ce système n'a pas été validé. Faute de temps, il aurait été simplement présenté par le consultant. ✓ Développement d'une version de suivi électronique en ligne de ce système ✓ Elaboration « d'un rapport final sur le suivi des indicateurs de la phase pilote »².

² ONUDI – UEMOA : PRMN Rapport de synthèse sur les résultats de la phase pilote Décembre 2012

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
P8 Renforcement des capacités institutionnelles des ministères chargés de l'industrie, des PME, du patronat, des associations professionnelles, pour l'élaboration et le suivi du PRMN	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="763 228 2072 523">▪ Elaboration d'un manuel de formation sur la méthodologie de diagnostic de RMN174³ cadres des ministères de l'industrie, des banques, des organisations patronales et des associations professionnelles formés à la méthodologie du diagnostic pour la RMN de l'ONUDI. NB : fiabilité de ce chiffre entachée par le fait que la répartition des bénéficiaires des formations entre consultants et cadres des ministères par pays n'est pas toujours connue ou manque de fiabilité. Au cours de nos entretiens d'évaluation de terrain, nous avons rencontré un bénéficiaire de formation recensé comme consultant dans les statistiques, mais qui était en fait un cadre des ministères qui n'avait jamais mené d'activité de consultation. <li data-bbox="763 563 2072 600">▪ Développement d'outils de gestion du PRMN (Cf. présentation faite ci-dessus pour le produit 5)
P9 Capacités des prestataires de services pour la mise en œuvre des PRMN renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="763 600 2072 707">▪ Cf. point 3.3.3 Réalisations au titre de la composante 3

³ Idem

2.3.2 Réalisations au titre de la composante 2: Appui à la conception et à la mise en place de mécanisme de financement aux niveau régional et national

- **Objectif immédiat 2 : Appuyer l'élaboration et la mise en place des mécanismes de financement de la restructuration et de la mise à niveau, sur le plan régional puis national**

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
<p>P1 Etude de faisabilité du Fonds de Restructuration et du Fonds de Mise à Niveau</p>	<p>Pour être plus précis, les produits en question ici sont un Schéma pour financement de la restructuration et un autre pour celui de la mise à niveau.</p> <p>Solution proposée par l'ONUDI à l'UEMOA à l'issue de l'étude de faisabilité : un schéma intégré de financement synchronisant les deux Fonds avec des fonds de garantie et d'investissement direct pour les PME.</p> <p>L'ONUDI a mené à son terme les activités prévues pour monter ce schéma de financement intégré :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse diagnostic du système des financements des PME dans les 8 pays de l'UEMOA. ✓ Présentation de plusieurs schémas pour les deux Fonds, choix des meilleurs d'entre eux et validation de ces choix en atelier à Ouagadougou en juin 2010 et à travers des missions circulaires dans les pays de l'UEMOA sur octobre-décembre 2010. ✓ Elaboration d'un schéma intégré et synchronisé (au système de financement existant) de financement de la restructuration et de la mise à niveau des PME de l'UEMOA, un schéma organisé autour d'une Banque Régionale des PME de l'UEMOA. <p>Validation de ce schéma reporté au démarrage de la phase déploiement du PRMN sur demande de l'ONUDI.</p>
<p>P2 Procédures de fonctionnement des deux Fonds</p>	<p>Manuel produit par l'ONUDI et transmis à la Commission de l'UEMOA.</p> <p>Validation de ce manuel reportée aussi au démarrage de la phase de déploiement sur demande de l'ONUDI</p>
<p>P3 Fonds de Restructuration et Fonds de Mise à Niveau mis en place</p>	<p>Mise en place reportée à la phase de déploiement lorsque les schémas de financement proposés seront validés.</p>

2.3.3 Réalisations au titre de la composante 3: Création ou renforcement de capacité dans le domaine de la restructuration et de la mise à niveau

- **Objectif immédiat 3** : développer et renforcer les capacités des services d'appui et de conseil à l'industrie des pays membres

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
Compétences techniques régionales et nationales renforcées : 80 consultants, ingénieurs et formateurs formés par pays	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 584⁴ personnes formées à la méthodologie de réalisation des diagnostics pour la RMN de l'ONUDI (Consultants nationaux formés estimé à 410⁵ dans un autre document de l'ONUDI) ; ▪ Renforcement des capacités de 251⁶ Experts nationaux (dont 207⁷ formés à la méthodologie de l'ONUDI) à travers leur participation aux travaux de restructuration et de mise à niveau; ▪ Renforcement d'acquis expérimentiels de consultants non formés par le PRMN à travers leur participation à l'exécution des missions de diagnostics et d'élaboration des Plans de RMN des entreprises (nombre de ces consultants non connus au niveau régional) ; ▪ Renforcement des acquis expérimentiels de 244⁸ consultants nationaux à travers l'exécution des missions d'assistance conseil (investissements immatériels) pour la mise en œuvre des Plans de RMN des entreprises.

Remarques :

(1) Répartition par pays des bénéficiaires des sessions de formation entre consultants et cadres des entreprises et de l'administration publique

Selon les données collectées au niveau des BRMN des différents pays, le nombre total des bénéficiaires des sessions de formation est de 524. Ces bénéficiaires comprennent les prestataires de services (consultants, ingénieurs et formateurs) d'une part, et les cadres des administrations publiques et des entreprises, d'autre part. Au niveau des BRMN, nous n'avons pas toujours pu obtenir la répartition des bénéficiaires des sessions de formation entre ces deux groupes, et la répartition disponible manque de fiabilité dans certains cas. Par exemple, au cours de nos entretiens d'évaluation de terrain, nous avons rencontré un bénéficiaire de formation recensé comme consultant dans les statistiques du BRMN, mais qui était en fait un cadre d'un ministère qui n'avait jamais mené d'activité de consultation. Dès qu'il a eu connaissance de l'avis lancé pour cette formation, il s'était spontanément inscrit.

⁴ Chiffre figurant dans un document Power Point de l'ONUDI et retenu par la Commission de l'UEMOA.

⁵ Chiffre figurant dans le Rapport de synthèse sur les résultats de la phase pilote – Décembre 2012 ONUDI-UEMOA

⁶ Selon le même document Power Point de l'ONUDI

⁷ 201 selon le Rapport de synthèse signalé ci-dessus.

⁸ Idem

Pays	Total	Consultants	Cadres de l'administration publique et des entreprises
Burkina Faso	67		
Mali	97		
Sénégal	70		
Guinée Bissau	66	27	39
Niger	42	27	15
Côte d'Ivoire	82	65	17
Benin	60	48	12
Togo	40		
Ensemble	524		

(2) *Répartition par pays des 201 consultants formés par le PRMN qui ont participé à l'exécution des missions de diagnostic et d'élaboration des plans de RMN des entreprises* : données non disponibles

(3) *Nombre de consultants non formés par le PRMN qui ont participé à l'exécution des missions de diagnostics et d'élaboration des Plans de RMN des entreprises* : données non disponibles

(4) *Répartition par pays des 244 consultants formés par le PRMN qui ont participé à l'exécution des missions d'assistance conseil (investissements immatériels) pour la mise en œuvre des Plans de RMN des entreprises*: données non disponibles

2.3.4 Réalisations au titre des composantes 4 et 5: Programme pilote d'appui pour la restructuration et la mise à niveau des entreprises agro-industrielles

Les composantes 4 et 5 portent sur l'appui au redressement et/ou à l'amélioration de la compétitivité d'un échantillon d'entreprises sélectionnées sur la base des critères suivants :

- (1) Adhésion volontaire du chef d'entreprise ;
- (2) Justifier le fonctionnement de l'entreprise lors des deux dernières années ;
- (3) Justifier de plus de dix (10) salariés et d'un taux d'encadrement permettant de gérer un processus de restructuration ou de mise à niveau ;
- (4) Positionnement de l'entreprise sur une activité porteuse éligible (dans le cas de la phase pilote, il s'agit du secteur *agro-industriel*) ;
- (5) Entreprise orientée sur une niche de marché potentiellement porteuse (exportation vers le marché régional et/ou international, ou qui s'inscrit dans une filière/chaîne de valeurs locales, régionales/globales) ;
- (6) Entreprise de droit d'un des Etats membres de l'UEMOA, de capitaux nationaux ou étrangers, à l'exclusion de toute filiale de société multinationale ;
- (7) Entreprise qui ne soit pas en situation de difficultés financières ou en cessation de paiement selon le cadre réglementaire de l'OHADA ;
- (8) Entreprise qui a un potentiel de croissance en termes d'investissement et d'emploi.

Les objectifs de chacune de ces composantes sont formulés comme suit :

- **Objectif immédiat 4** : redresser les entreprises de l'échantillon pilote présentant des capacités de réhabilitation ;
- **Objectif immédiat 5** : améliorer la compétitivité des entreprises agroindustrielles de l'échantillon pilote.

Cet appui a été fourni selon les modalités suivantes :

- Appui à l'investissement immatériel : à l'origine, il était prévu que l'UEMOA alloue aux entreprises bénéficiaires une prime à concurrence de 80 % du coût des investissements immatériels avec plafonnement du montant de l'appui à 51 millions de FCFA. En pratique, le Programme a totalement pris en charge ces actions d'investissements immatériels y compris les 20% devant en fin de compte être supportés par l'entreprise. Selon la Commission de l'UEMOA, cette quote-part de 20% n'a pas été mobilisée car la procédure proposée par l'ONUDI pour cela n'a pas été adoptée par le CPR en raison de sa complexité et sa lourdeur.
- Appui à l'investissement matériel : la règle retenue ici est la réalisation de l'investissement par l'entreprise au terme de laquelle et après vérification, une prime de 20 % du montant retenu par la Commission de l'UEMOA avec plafonnement du montant de l'appui à 51 millions est prise en charge par l'UEMOA. Un remboursement effectué seulement après que l'UEMOA ait effectué un certain nombre de contrôles portant sur la vérification documentaire (pièces justificatives) de l'investissement et un contrôle de terrain et de fonctionnalité des matériels/équipements au sein de l'entreprise bénéficiaire. Sur la base de ces vérifications, un rapport est soumis à la Commission avec des propositions du montant de la prime due à l'entreprise, du rejet pour non satisfaction des règles en matière d'octroi de cette prime ou exigence de complément d'information ou de travaux. La prime est calculée en fonction du niveau de réalisation des actions d'investissements matériels agréés correspondant aux taux soit de 30%, 60%, ou 100%. Cependant ce dispositif est perçu par les entreprises bénéficiaires du PRMN comme un mécanisme de co-financement. C'est pourquoi, elles parlent de préfinancement sur ses ressources en ce qui concerne le montant de l'appui de l'UEMOA.

Les prévisions et réalisations de produits issus de ces appuis pilotes, en nombre d'entreprises, sont :

Produits	Constats sur l'exécution des activités et les produits
P1 Diagnostics de restructuration/mise à niveau de 15 entreprises agroindustrielles élaborés par pays, soit 120 pour toute l'UEMOA	109 entreprises diagnostiquées avec élaboration de plans d'investissements matériels/immatériels dont 37 à restructurer et 72 à mettre à niveau, soit un taux de réalisation de 90,8%
P2 15 entreprises agroindustrielles appuyées pour la mise en œuvre des Plans de RMN par pays, soit 120 pour toute l'UEMOA	99 entreprises ont été sélectionnées pour la mise en œuvre de leurs plans de RMN, soit un taux de réalisation de 82,5 %

La situation détaillée par pays et composante des entreprises retenues pour l'appui pilote se présente comme suit :

Tableau 1 : Répartition par pays des entreprises entre restructuration et mise à niveau après le diagnostic

Pays	Nombre d'entreprises diagnostiquées avec élaboration de PRMN			Nombre de dossiers acceptés par le CT/CPR
	Total	restructurés	Mises à niveau	
Burkina Faso	16	1	15	15
Mali	19	3	16	16
Sénégal	19	7	12	15
Guinée Bissau	9	9	-	9
Niger	10	2	8	9
Côte d'Ivoire	14	5	9	13
Benin	14	6	8	14
Togo	8	4	4	8
	109	37	72	99

Sur les 109 entreprises diagnostiquées, les dossiers de 10 n'ont pas fait l'objet d'approbation du CPR pour les raisons présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Raisons de sortie de dix entreprises diagnostiquées du processus d'appui avant l'approbation des Plans par le CPR

Pays	Nombre d'entreprises	Raisons de sortie
Burkina Faso	1	- SITA : le processus n'a pas été conduit à son terme, l'entreprise ayant entre temps fait faillite en 2010.
Mali	3	- GAM dont l'étude avait été achevée mais le décès du promoteur a provoqué l'arrêt et la fermeture de l'entreprise ; - EMDD et HUICOMA étaient à l'arrêt au début du programme Aussi, SUKALA dont l'étude avait été achevée est sortie du processus d'appui car la partie chinoise s'est montrée réticente.
Sénégal	4	- SUNEOR : son dossier n'a pas été finalisé pour des raisons qui ne nous ont pas été communiquées ; - BELLE VIANDE, SETEXPHARM et SENICO n'ont pas pu avoir leur diagnostic et plans de restructuration/mise à niveau du fait des consultants et ont été exclues par ce fait.
Niger	1	- L'entreprise « les Moulins du Sahel » a fait défection au cours du diagnostic stratégique
Côte d'Ivoire	1	- SIGAL a fait défection pour raison de restructuration juridique
Total	10	

Au Togo, SAFLEG est sorti du Programme aussi car elle a refusé que l'intervention du cabinet IDEA Consult commis par l'ONUDI pour réaliser les actions immatérielles et n'a pas réalisé les investissements matériels elle-même.

Pour mieux percevoir la consistance du programme d'appui pilote, nous sommes allés au-delà du taux de réalisation de ces objectifs chiffrés en nombre d'entreprises appuyées en recourant aux indicateurs suivants par type d'appui.

▪ **Réalisation des appuis immatériels**

(1) Taux d'exécution du nombre d'actions immatériels retenues dans les Plans de RMN des entreprises

Le nombre total d'actions réalisées par le Projet et par les entreprises elles-mêmes représente 96% du nombre total d'actions immatériels retenus dans les Plan de RMN (exclusion faite des actions qualité gérées par PQ2 et des actions annulées par la suite).

Tableau 3 : Situation du nombre d'actions immatérielles retenues dans les Plans de RMN

Pays	Réalisée par le projet	Déjà réalisée par l'entreprise	Action qualité gérée par PQ2	Action spécifique - à réaliser par l'entreprise	Logiciel et autres applications informatiques	Action annulée	Total
Burkina F.	36	2	6	4	13	6	67
Mali	42	3	15	1	15		76
Sénégal	50*	7	15	2	10	2	86
GB	17		7		2	6	32
Niger	40	2	8	3	7	2	62
C. d'Ivoire	27		11	3	5	5	51
Benin	51	10	13	2	10	1	87
Togo	13	1	4		2	4	24
Total	276	25	79	15	64	26	485

* Dont une action entamée et suspendue par l'entreprise

Source : ONUDI – UEMOA : PRMN, Rapport de synthèse sur les résultats de la phase pilote

(2) Taux d'exécution du montant des investissements immatériels retenus dans les Plans de RMN

Malheureusement, les données disponibles ne permettent pas de calculer ce taux car le montant des investissements immatériels réalisés ne figure pas dans les documents disponibles pour trois des huit pays de l'UEMOA : Burkina Faso ; Guinée Bissau et Niger.

Pour les cinq autres pays, les taux sont compris entre 27 % et 58 % avec un taux moyen d'exécution globalement faible de 47 %. Cela peut refléter deux types de situations : soit les investissements en question ont été surestimés dans les Plans de RMN, soit leur exécution n'a pas été faite à hauteur de souhait.

Tableau 4 : Taux de réalisation des montants des investissements immatériels

Pays	Montants prévus	Montants réalisés	Taux de réalisation
Burkina Faso	523 523 354	*	0%
Mali	651 518 022	176 816 325	27%
Sénégal	821 800 858	479 951 471	58%
Guinée Bissau	121 925 112	*	0%
Niger	343 474 056	*	0%
Côte d'Ivoire	562 350 113	300 900 000	54%
Benin	677 126 513	321 451 745	47%
Togo	230 300 000	93 750 000	41%
Ensemble UEMOA	3 932 018 028		

* Montants indisponibles

▪ **Réalisation des appuis matériels**

(1) Taux de réalisation du montant des investissements matériels retenus dans les Plans de RMN

Comme il ressort du tableau ci-dessous, ce taux est inférieur à 50 % pour cinq des huit pays de l'UEMOA et supérieur à 75 % pour les trois restants et le taux moyen d'exécution est de 63 %.

Tableau 5 : Taux de réalisation des montants des investissements matériels

Pays	Investissements prévus	Investissements réalisés	Taux de réalisation
Burkina Faso	1 972 613 919	1 809 873 442	91,75%
Mali	2 219 886 141	1 063 917 736	47,93%
Sénégal	3 502 738 503	2 669 058 368	76,20%
Guinée Bissau	18 772 000*	-	0,00%
Niger	1 200 857 035	1 002 061 082	83,45%
Côte d'Ivoire	1 740 078 774	805 660 306	46,30%
Benin	2 107 927 583	1 116 133 405	52,9%
Togo	1 137 105 481	551 575 678	48,51%
Ensemble UEMOA	13 899 979 436	8 751 870 257	62,96%

*Aucune réalisation d'actions d'investissements matériels n'a été transmise à la Commission

(2) *Situation des primes sur investissements matériels***Tableau 6 : Etat du paiement des primes sur investissements matériels**

Pays	Primes in Plans approuvés par l'UEMOA	Primes sur investissements réalisés	Primes payés par UEMOA	Primes restant à payer	Taux de paiement des primes
BF	326 090 430	299 015 474	219 581 503	79 433 971	73,43%
Mali	394 378 398	484 484 866	117 611 106	366 873 760	24,28%
Sénégal	514 897 345	440 503 925	239 189 366	201 314 559	54,30%
Guinée B	3 754 400	*	*	*	*
Niger	220 565 081	178 272 764	178 058 900	213 864	99,88%
Côte d'Ivoire	346 866 933	77 722 916	77 722 916	-	100,00%
Benin	420 604 600	169 944 729	165 698 092	4 246 637	97,50%
Togo	123 463 240	60 847 526	60 497 920	349 606	99 %
Ensemble UEMOA	2 350 620 427	1 710 792 200	1 058 359 803	652 082 791	61,9%

Montants non disponibles

2.4 Etat d'exécution financière de la phase pilote du PRMN

La situation d'exécution financière du PRMN la plus récente et qui permet au mieux d'analyser son coût est celle figurant dans une situation extracomptable au 30 septembre 2012⁹. Nous nous sommes donc basés sur ce document pour faire les analyses qui suivent.

(1) Répartition du coût du PRMN par source de financement

Le coût réel du PRMN, 6,95 milliards FCFA, a été financé à 94 % par la Commission de l'UEMOA et à 6 % par l'ONUDI.

Tableau 7 : Coût du PRMN par source de financement

(en milliers FCFA)

Poste de dépenses	Sources de financement		Total
	UEMOA	ONUDI	
Assistance Technique	6 020 768	521 520	6 542 288
Frais de gestion ONUDI	408 688	0	408 688
Total	6 429 456	521 520	6 950 976

Source : ONUDI – Etat de suivi financier du Projet Situation au 30/09/12

⁹ ONUDI : Etat de suivi financier du Projet - Situation extracomptable au 30 septembre 2012

(2) Taux d'exécution des prévisions budgétaires au 30 septembre 2012

Le document de projet du PRMN ne comporte pas de budget prévisionnel détaillé. Mais, des prévisions de coûts que l'ONUDI aurait tirées d'un document non officiel figurent dans la situation extracomptable citée ci-dessus. Cependant, selon la Commission, elle a transmis ce document sur demande de l'ONUDI aux experts chargés de finaliser le PRODOC de la phase pilote, des experts recrutés par l'ONUDI elle-même. Nous fondant sur ces données, il apparaît qu'à l'exécution, il y a un transfert important de financement des composantes 3, 4 et 5 (prévisions exécutées à 77 %) vers les composantes 1 et 2 (prévisions exécutées à 265 % et 172%). En l'absence de budget détaillé, il est difficile de savoir si cette situation traduit des erreurs de prévisions, une insuffisante maîtrise des dépenses du Programme ou les deux. Il importe de savoir si le document de budget remis à l'ONUDI avait un caractère indicatif ou contraignant quant au respect des dotations budgétaires par composante. Dans le second cas, il aurait fallu fixer les règles régissant les transferts de ressources entre les postes budgétaires au moment de l'exécution du Budget (par exemple l'accord préalable de non objection de la Commission). Tout porte à croire qu'aucune des deux parties n'a accordé de l'importance à l'orthodoxie budgétaire car les reportings financiers périodiques et les mises des fonds à la disposition de l'ONUDI étaient l'occasion de faire le constat de ces dérapages budgétaires et de les circonscrire.

Tableau 8 : Situation d'exécution des prévisions de dépenses du PRMN

(situation en milliers FCFA)

Postes	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution
Composante 1	425 060	1 125 895	265%
Composante 2	125 944	216 659	172%
Composante 3	287 965	222 636	77%
Composante 4 et 5	4 556 277	3 497 259	77%
Sous-total Composantes	5 395 246	5 062 449	94%
Structures communes de gestion : gestion transversale du Programme	1 306 666	1 441 627	110%
Frais de gestion ONUDI	432 401	408 488	94%
Sous-total frais de gestion	1 739 067	1 850 115	106%
Autres (PQ2)		38 236	
Total général	7 134 313	6 950 800	97%

Source : ONUDI – Etat de suivi financier du Projet Situation au 30/09/12

(3) Structure du coût du PRMN par composante au 30 septembre 2012

Le coût des différentes composantes du PRMN représente 73 % de son coût total, la part des frais généraux d'administration et de gestion (frais de gestion de l'ONUDI + charges de structures communes de gestion transversale du Programme) étant de 27 %. Ce tableau laisse cependant croire que ce coût des composantes comprend aussi les frais de gestion directement imputables à chaque composante, mais les données disponibles ne les font pas ressortir.

Tableau 9 : Structure du coût du PRMN par composante*(en milliers FCFA)*

Postes	Montants	Part
Composante 1	1 125 895	16%
Composante 2	216 659	3%
Composante 3	222 636	3%
Composantes 4 et 5	3 497 259	50%
Sous-total Composantes	5 062 449	73%
Structures communes de gestion : gestion transversale du Programme	1 441 627	21%
Frais de gestion ONUDI	408 488	6%
Sous-total frais de gestion	1 850 115	27%
Autres (PQ2)	38 236	1%
Total général	6 950 800	100%

Source : ONUDI – Etat de suivi financier du Projet Situation au 30/09/12

Les composantes 4 et 5, c'est-à-dire l'appui pilote, ont une part largement prépondérante dans le coût total des composantes : 69 %.

La répartition des coûts par produits 1, 4 et 5 sont présentées dans les tableaux qui suivent.

Tableau 10 : Coût par produits de la composante 1 à fin septembre 2102

Désignation	Montants	Part en %
1.1 Conception du cadre réglementaire et des procédures du PRMN	141 587	12,6%
1.2 Mise en place d'un Comité de Pilotage Régional du Programme régional de restructuration et de mise à niveau	112 789	10,0%
1.3 Formuler un PRMN par pays	115 467	10,3%
1.5 Mettre en place des structures de coordination et de suivi	400 318	35,6%
1.6 Formuler et mettre en œuvre un plan de communication	82 978	7,4%
1.7 Mettre en place un tableau de bord	104 176	9,3%
1.8 Renforcer les capacités institutionnelles	131 486	11,7%
1.9 Renforcer les capacités des prestataires de services	37 093	3,3%
Total composante	1 125 894	100,0%

Source : ONUDI – Etat de suivi financier du Projet Situation au 30/09/12

Tableau 11 : Coût par produits des composantes 4 et 5 à fin septembre 2012

Numéro Produit	Désignation	Montant	Part en %
4.1/5.1	Elaboration des diagnostics de R et M à N	1 496 661	42,8%
4.2/5.2	Assistance des entreprises à la R et M à N	2 000 598	57,2%
Total composante		3 497 259	100,0%

Source : ONUDI – Etat de suivi financier du Projet Situation au 30/09/12

3 Evaluation des performances du PRMN

A l'origine, les critères d'évaluation des performances de la phase pilote du PRMN que nous avons retenus sont l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Après coup, nous avons renoncé à ce dernier critère qui concerne le PRMN toute phase confondue et non sa seule phase pilote.

Mais, puisqu'un programme ne peut être performant que s'il est pertinent, nous avons commencé par traiter de la pertinence du PRMN avant de procéder à l'évaluation de ses performances. Au terme de ces analyses, en ce qui concerne cette phase pilote et par rapport aux différents critères d'évaluation nos appréciations sont :

- (1) la pertinence : le PRMN est d'un bon niveau de pertinence ;
- (2) l'efficacité :
 - ✓ bon niveau d'efficacité en termes de réalisation des outputs prévus sauf pour sa composante 2 ;
 - ✓ bon niveau d'efficacité en ce qui concerne le renforcement des capacités des acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre du PRMN ;
 - ✓ efficacité incertaine quant à l'effectivité de la restructuration et de la mise à niveau des entreprises ayant bénéficié de l'appui pilote.
- (3) l'efficience : faible car le coût de la phase pilote du PRMN est relativement élevé (coût de certains produits élevés, part des frais d'administration et de gestion relativement élevée dans le coût total du programme) ;
- (4) l'impact : la mise en œuvre de sa phase pilote a effectivement permis de mettre en place les conditions de réussite du déploiement du PRMN à l'exception de la mise en place de fonds facilitant le financement de la RMN. Toutefois, les modalités de l'appui aux entreprises comportent quelques faiblesses dont la correction s'impose pour réussir le déploiement du PRMN.

3.1 Pertinence

Par rapport à chacun des critères d'analyse qui suivent, le PRMN jouit d'un bon niveau de pertinence.

(1) *Pertinence du Programme par rapport au contexte économique et à la situation des entreprises de l'espace UEMOA*

Le PRMN jouit d'un bon niveau de pertinence par rapport aux éléments de contexte prévalant dans tous les pays de l'UEMOA.

D'abord, le contexte général y était favorable dans la mesure où :

- (i) les entreprises ont un plus grand intérêt à se restructurer et à améliorer leur compétitivité dans la mesure où elles devraient désormais affronter un environnement plus concurrentiel en raison de l'ouverture prochaine des économies de la sous-région aux produits de l'Union européenne avec l'entrée en vigueur prochaine des APE ;
- (ii) les Etats s'étaient déjà engagés dans la mise en œuvre de mesure d'appui au développement du secteur industriel ;

Ensuite, le PRMN cible le desserrement de plusieurs des contraintes pesant sur la compétitivité des entreprises que nous avons présentées dans les développements qui précèdent. Seules, les entreprises peuvent difficilement desserrer ces contraintes externes et résoudre leurs problèmes internes.

Enfin, le choix de l'agro-industrie pour l'appui pilote aux entreprises est pertinent car :

- (i) l'agro-industrie a un potentiel important de développement largement sous-exploité dans les pays de l'UEMOA et il est reconnu comme le meilleur créneau pour booster le développement de l'industrie manufacturière dans cette zone ;
- (ii) la compétitivité intérieure et extérieure des entreprises qui y opèrent est faible et certaines d'entre elles sont en grande difficulté.

Toutefois, cette pertinence du PRMN est tempérée par le fait que l'industrie manufacturière est souvent soumise à des contraintes d'environnement souvent beaucoup plus déterminantes pour la survie et la compétitivité des entreprises que celles ciblées par le PRMN dont les deux plus importantes sont :

- ✓ la concurrence déloyale dont les entreprises sont victimes de la part du secteur informel : importation frauduleuse de marchandises à grande échelle ; niveau dérisoire des impôts payés à l'Etat ; etc.
- ✓ la difficulté d'accès aux matières premières locales (lait ; bois, et matières premières locales dans la chaîne de valeur coton-textile-huilerie).

Le desserrement de ces contraintes à travers d'autres interventions de l'Etat est une condition critique de réussite du PRMN, il était donc important de s'assurer qu'il y avait de sérieuses chances que cela soit le cas pendant la période de mise en œuvre du PRMN. Or, l'avis formulé par le patronat de l'industrie dans les différents pays de l'UEMOA que nous avons rencontré au cours du processus d'évaluation est, à juste titre, que peu de progrès a été fait à ce niveau pendant la phase pilote du PRMN.

(2) Pertinence du Programme par rapport aux politiques de l'UEMOA

Cette pertinence est très élevée dans la mesure où la restructuration et la mise à niveau des entreprises est l'un des axes stratégiques de la Politique Industrielle Commune de l'UEMOA dont le PRMN est la déclinaison programmatique.

(3) Pertinence du Programme par rapport aux politiques nationales des Etats

Le PRMN est pertinent par rapport aux politiques nationales des Etats membres de l'UEMOA dans la mesure où l'appui au développement du secteur privé en général et celui de l'industrie en particulier est un axe majeur des politiques économiques de ces Etats. Mieux, bien avant le PRMN régional, un PRMN national était déjà en cours d'application au Mali et au Sénégal.

Par ailleurs l'adoption de la Politique Industrielle Commune de l'UEMOA par ses différents Etats membres est une reconnaissance de fait de la RMN comme un axe majeur de leurs politiques industrielles.

(4) *Pertinence du Programme en termes de logique et de cohérence globale des activités du programme*

Cette pertinence du programme est une réalité dans la mesure où les activités retenues en application de la logique d'intervention du PRMN sont cohérentes et ciblent bien les objectifs retenus pour cette phase pilote.

Toutefois, comme signalé dans les développements qui précèdent, des contraintes d'environnement (la concurrence déloyale des marchandises importées par le secteur informel, la difficulté d'accès aux matières premières et l'instauration du TEC) souvent plus fortes que celles que le PRMN cherche à desserrer sont de nature à compromettre la RMN des entreprises. C'est sur la base de ce constat qu'un industriel malien (Président OPI) a tenu les propos suivants au cours de l'évaluation : « le PRMN ne s'attaque pas aux vrais problèmes de la désindustrialisation du Mali » ; « le PRMN est la cerise sur le gâteau, ce n'est pas le gâteau ».

3.2 Efficacité

Le PRMN comporte cinq (5) objectifs immédiats correspondant chacun à une de ses composantes. La question clé d'évaluation ici est de savoir dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints.

L'atteinte de chaque objectif passe par la réalisation de produits spécifiés dans le document de PRMN. Il s'agit là d'un premier niveau d'appréciation de l'efficacité en termes d'output dans les développements qui suivent, le second niveau portant sur l'atteinte de l'objectif lui-même.

Les critères d'évaluation de l'efficacité du Programme que nous utiliserons donc dans les développements qui suivent sont :

- (1) L'effectivité de la réalisation des produits prévus au titre de chaque objectif immédiat dans le document de programme avec la grille d'appréciation suivante :
- ✓ Efficacité excellente si les réalisations d'output dépassent les prévisions : par exemple le PRMN prévoyait de former 80 Consultants (10 par pays) à la RM, mais c'est plus de 400 consultants qui ont été formés ;
 - ✓ Efficacité très bonne si au moins 4/5 des produits prévus ont été réalisés de manière satisfaisante ;
 - ✓ Efficacité bonne si au moins les trois quarts des produits prévus ont été réalisés de manière satisfaisante ;
 - ✓ Efficacité assez bonne si environ les 3/5 de produits prévus ont été réalisés de manière satisfaisante ;
 - ✓ Efficacité moyenne si environ la moitié des produits prévus a été réalisée de manière satisfaisante ;
 - ✓ Efficacité mauvaise si moins de la moitié des produits prévus a été réalisée de manière satisfaisante.

« De manière satisfaisante » est importante dans notre grille d'appréciation car réaliser un produit peu ou pas fonctionnel est de peu d'intérêt pour la mise en place des conditions de déploiement du PRMN dans sa phase 2.

La présentation détaillée des réalisations faite en chapitre 2 qui précède sera mise à profit pour faire cette évaluation, nous ne la reprendrons pas ici.

- (2) Le degré d'atteinte de chaque objectif immédiat : la question clé ici est de savoir dans quelle mesure la réalisation des produits prévus au titre de chaque objectif immédiat a permis de l'atteindre. Pour appréhender ce degré d'atteinte des objectifs, en plus des données figurant dans les documents disponibles, nous avons recueilli les avis des différentes parties prenantes au PMRMN au cours de nos travaux d'évaluation de terrain.

3.2.1 Objectif immédiat 1 : Appuyer l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de restructuration et de mise à niveau

▪ *Effectivité de la fourniture des outputs à travers la réalisation des activités*

Au terme de nos analyses, l'efficacité du PRMN en termes de réalisation des outputs prévus pour l'atteinte de cet objectif est globalement assez bonne. Pour l'essentiel, les produits prévus pour l'atteinte de cet objectif ont été réalisés au niveau régional et dans les différents pays, exception faite de la Guinée Bissau. Pour rappel, ces produits sont : le cadre réglementaire du PRMN ; les organes de gestion et d'administration du PRMN (CPR, CPN et BRMN) ; Programme de communication et de promotion du PRMN formulé et mis en œuvre ; les documents de PRMN des différents pays ; capacité des acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre du PRMN renforcée (ministères chargés de l'industrie, Patronat, associations professionnelles et prestataires de services pour la mise en œuvre des PRMN) ; le manuel de procédures du PRMN et le tableau de bord du PRMN¹⁰.

Par pays, notre appréciation de cette efficacité se présente comme suit :

- ✓ faible pour la Guinée Bissau ;
- ✓ bonne pour les autres pays.

▪ *Niveau d'atteinte de l'objectif immédiat « appuyer l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de restructuration et de mise à niveau »*

Cet objectif a été atteint pour l'essentiel dans tous les pays, Guinée Bissau exceptée. Par conséquent, nous pensons que l'efficacité du PRMN a été bonne en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de restructuration et de mise à niveau. Les outputs retenus au titre de l'atteinte de cet objectif ont été réalisés de manière satisfaisante au niveau régional et au niveau des pays.

3.2.2 Objectif immédiat 2 : Appuyer l'élaboration et la mise en place des mécanismes de financement de la restructuration et de la mise à niveau, sur le plan régional puis national

Deux des trois produits prévus pour l'atteinte de cet objectif sont disponibles, mais ils n'ont pas encore été validés : (i) le document d'étude de faisabilité du Fonds de Restructuration et du Fonds de Mise à Niveau : (ii) le manuel des procédures de fonctionnement de deux fonds. En l'absence de validation, on ne peut que parler que de produits en cours et non de produits finis, et nous ne pouvons pas nous prononcer sur leur pertinence. Les deux fonds opérationnels, troisième produit prévu, n'est donc pas une réalité.

¹⁰ Ces deux derniers documents, même non validés, sont des acquis de la phase pilote du PRMN.

Sur la base de ces constats, nous pensons que l'efficacité du PRMN est faible pour cet objectif, aussi bien en termes d'output que d'atteinte de l'objectif. Aucun mécanisme spécifique de financement de la restructuration et de la mise à niveau n'a été mis en place ni au niveau régional, ni au niveau de chaque pays.

3.2.3 Objectif immédiat 3 : développer et renforcer les capacités des services d'appui et de conseil à l'industrie des pays membres

- *Effectivité de la fourniture des outputs à travers la réalisation des activités*

Le déploiement du PRMN ne peut réussir que si le pays dispose de services d'appui et de conseil à l'industrie dotés de capacités adéquates en matière de RMN. Le renforcement de capacité de ces services effectués pendant la phase pilote a-t-il permis cela ? Telle est la question clé d'évaluation ici.

La traduction chiffrée retenue pour l'atteinte de cet objectif pour la phase pilote est « 80 consultants, ingénieurs et formateurs formés » pour toute l'UEMOA (10 par pays), à travers l'organisation de sessions de formation et la participation des consultants à l'exécution des missions de diagnostic et d'appui à la mise en œuvre des Plans de RMN des entreprises.

Le nombre de consultants formés au niveau régional n'est donc pas connu avec certitude. Il est estimé à 410¹¹, soit cinq fois plus que l'objectif fixé. Sur la base de ce taux, nous estimons que l'efficacité du PRMN a été excellente au niveau de chaque pays et donc au niveau de l'ensemble de l'UEMOA en termes d'output.

- *Niveau d'atteinte de l'objectif « développer et renforcer les capacités des services d'appui et de conseil à l'industrie des pays membres »*

La qualité des diagnostics effectués et des services fournis par les consultants formés dans le cadre de l'exécution des plans de RMN des entreprises est jugée satisfaisante par la grande majorité des entreprises bénéficiaires au niveau régional. Sur la base de ce constat, nous jugeons le niveau d'efficacité du PRMN bon par rapport à l'objectif immédiat de renforcement des capacités des services d'appui et de conseil à l'industrie des pays membres de l'UEMOA. Au niveau pays, l'efficacité a été faible pour la Guinée Bissau, moyenne pour le Togo et bonne pour les autres pays.

Toutefois, la principale faiblesse des diagnostics effectués a porté sur le volet technique du processus de production souvent très peu développé par les consultants. Selon les entreprises, certains consultants maîtrisent peu le volet technique de leur activité comme l'anacarde en Côte d'Ivoire ou la fibre de coton au Bénin. Par ailleurs, le temps arrêté pour le diagnostic est apparu pour beaucoup d'entreprises comme un obstacle à l'approfondissement du volet technique.

¹¹ ONUDI – UEMOA Rapport de synthèse sur les résultats de la phase pilote - PRMN

3.2.4 Objectif immédiat 4 : redresser les entreprises présentant des capacités de réhabilitation.

3.2.5 Objectif 5 : améliorer la compétitivité des entreprises agroindustrielles de l'échantillon pilote

En ce qui concerne les objectifs 4 et 5, la phase pilote est une phase d'expérimentation (d'apprentissage partagé) de la stratégie, des méthodes et des outils de l'appui direct aux organes de gestion du Programme (CPR, CPN, BRMN, entreprises de l'agro-industrie, etc.) pour s'assurer de leur efficacité avant d'aller à leur application à grande échelle pendant la phase de déploiement du PRMN.

Dès lors, la question clé de l'évaluation de l'efficacité du PRMN ici est la suivante : dans quelle mesure cette stratégie, ces méthodes, procédures et outils ont-ils permis de restructurer les entreprises bénéficiaires et/ou de les mettre à niveau c'est-à-dire de les rendre plus compétitives ?

▪ *Effectivité de la fourniture des outputs*

Pour rappel, les produits en question sont les diagnostics des entreprises et les appuis directs à la mise en œuvre de leurs Plans de RMN.

En termes de réalisation de ces produits, l'efficacité du PRMN a été globalement assez bonne au niveau régional si on ne prend pas en compte les entreprises sorties du processus d'appui pour diverses raisons :

- ✓ Efficacité bonne pour les diagnostics : les diagnostics des entreprises retenues ont été effectués et chacune d'elle a été dotée d'un Plan de RMN à leur grande satisfaction en général ;
- ✓ Efficacité assez bonne pour l'appui à la RMN :
 - La quasi-totalité des actions immatérielles préconisées dans les Plans de RMN ont été réalisées dans tous les pays exception faite des entreprises sorties de processus d'appui pour diverses raisons. Mais, le taux de réalisation en termes de montants prévus n'a été que de 47 % (Cf. point 3.3.4)
 - Assez bon taux de réalisation des investissements matériels en moyenne (63%) : bon taux pour le Burkina Faso (92%), le Sénégal (76%) et le Niger (83%) ; taux moyen ou faible pour les autres pays (Cf. point 3.3.4). La réalisation des investissements matériels par des entreprises à faible capacité d'autofinancement ayant difficilement accès au crédit bancaire a impacté négativement sur ce taux. En plus, le délai de paiement des primes aux entreprises au titre de cet appui a été anormalement trop long.

Au niveau pays, il apparaît donc que l'efficacité du PRMN en termes de réalisation des outputs au titre de l'appui pilote a été bonne pour trois pays (Burkina, Sénégal, Niger) et assez bonne pour les autres.

▪ *Degré d'atteinte des objectifs de redressement et d'amélioration de la compétitivité des entreprises*

Malheureusement, nous n'avons pas obtenu de données chiffrées sur l'évolution de la situation et de la compétitivité des entreprises pour pouvoir émettre une opinion documentée sur cette question. De nos entretiens avec des dirigeants des entreprises bénéficiaires de

l'appui et d'autres acteurs du PRMN au cours de nos travaux de terrain d'évaluation, il ressort globalement que l'appui n'a pas eu d'impact significatif sur la situation et la compétitivité des entreprises pour plusieurs raisons dont :

- ✓ Produit de l'appui non utilisé par l'entreprise pour se mettre à niveau : par exemple une entreprise nous a rapporté que faute d'accompagnement du PRMN, elle n'a pas mis en œuvre le manuel de procédures que le consultant du PRMN lui a rédigé dans le cadre de l'exécution de son Plan de RMN;
- ✓ Primes à l'investissement matériel de montants faibles (voire dérisoire par rapport à la taille des entreprises et des investissements à faire), payées seulement après la réalisation de la totalité des investissements matériels par l'entreprise et avec beaucoup de retard ;
- ✓ Des entreprises confrontées à des problèmes beaucoup plus importants pour leur compétitivité et leur développement que ceux ciblés par l'appui pilote : concurrence déloyale des produits importés frauduleusement ; difficulté d'accès à la matière première dans certains cas comme au Niger (lait local) et au Bénin (bois); dirigisme économique de l'Etat comme au Togo.

Toutefois, certaines entreprises ont signalé que l'appui du PRMN leur a permis de s'engager dans la voie de l'amélioration de leur situation :

- ✓ Mise à disposition d'une véritable feuille de route qu'est le Plan de RMN ;
- ✓ Formation du personnel ;
- ✓ Mise à disposition de manuels de procédures ;
- ✓ Réorganisation de l'entreprise ;
- ✓ Etc.

3.3 Efficience

Il ressort des données fournies par l'ONUDI que la quasi-totalité des ressources prévues pour cette phase pilote du PRMN a été consommée (97%), ce qui dénote d'un bon niveau de mobilisation de ces ressources. Mais, les données disponibles sur leur utilisation ne permettent pas de faire une analyse fine de l'efficience de la mise en œuvre de la phase pilote du PRMN : pas de coût standard jugé établi à l'origine pour l'appréciation du niveau des charges réelles et répartition fonctionnelle des coûts trop générale.

L'examen de ces données présentées dans les tableaux 8 à 11 nous a conduit aux constats suivants :

- (1) la quote-part des entreprises aux investissements immatériels n'a pas été mobilisée ;
- (2) la quasi-totalité des ressources a été consommée alors que tous les produits prévus n'ont pas été entièrement réalisés au cours de cette phase pilote ;
- (3) les composantes 1 et 2 ont coûté trois (3) à quatre (4) fois plus cher que prévu (Cf. Tableau 32), cela traduit un certain dérapage dans la maîtrise de ces coûts même si ceux-ci ont pu être sous-estimés lors des prévisions ;

(4) le coût d'administration et de gestion du programme (incluant les structures communes de gestion) est relativement élevé : 27 % du budget total consacré aux frais de gestion des structures communes auxquels s'ajoutent les frais de gestion directement imputable à chaque composante du programme (malheureusement les montants de ces frais ne sont pas disponibles) ;

(5) Coût relativement élevé de certains produits comme¹² :

- la mise en place du CPR : coût réel de 112 millions FCFA contre une prévision de 28 millions ;
- la mise en place des structures de coordination et de suivi : coût réel de 400 millions FCFA contre une prévision de 37 millions ;
- la mise en place du tableau de bord : coût réel de 104 millions contre une prévision de 17 millions.

Autant les prévisions nous semblent raisonnables, autant les coûts réels nous paraissent excessifs.

Ces constats nous amènent à croire que l'efficacité de la mise en œuvre de la phase pilote du PRMN a été faible.

3.4 Impacts

L'impact global attendu de la mise en œuvre de la phase pilote du PRMN est que les conditions de la mise en œuvre de la phase de déploiement du PRMN soient réunies, à savoir :

- ✓ l'existence de structures capables d'élaborer et de mettre en œuvre le PRMN aux niveaux sous-régional et national ;
- ✓ les documents de PRMN au niveau régional et au niveau pays sont élaborés ;
- ✓ les entreprises ont facilement accès au financement de la RMN ;
- ✓ le PRMN dispose d'une démarche d'appui à la RMN qui a fait ses preuves.

(1) Des structures capables d'élaborer et de mettre en œuvre le PRMN aux niveaux sous-régional et national ?

Exceptés la Guinée Bissau et le Togo, les BRMN de tous les pays de l'UEMOA ont les capacités appropriées pour élaborer et mettre en œuvre leur PRMN. Toutefois, un certain nombre de facteurs limitent encore ces capacités : outils importants de management élaborés pendant la phase pilote non encore mis en œuvre comme le manuel de procédures, le manuel de suivi évaluation ; moyens financiers et ressources humaines pas toujours à hauteur de souhait pour que les BRMN soient pleinement efficaces ; autonomie de gestion pas toujours pleinement effective en dépit des dispositions statutaires ; etc.

La situation variable selon les pays se présente comme suit :

- ✓ Pays dont les BRMN ont une bonne capacité : Sénégal ; Burkina Faso et Bénin
- ✓ Pays dont les BRMN ont une assez bonne capacité : Mali ; Niger
- ✓ Pays dont les BRMN ont une capacité faible : Guinée Bissau, Togo, Côte d'Ivoire.

¹² Données tirées de : ONUDI-UEMOA Etat de Suivi Financier du Projet Situation au 30 septembre 2012

(2) *PRMN sous-régional et PRMN pays élaborés*

Cette condition est réunie car le nouveau document de PRMN régional et les documents de PRMN pour tous les pays, excepté la Guinée Bissau (où le document n'est toujours pas traduit en portugais), sont disponibles.

(3) *Démarche d'appui à la restructuration et à la mise à niveau de la phase pilote concluante*

Globalement, la démarche d'appui à la RMN testée pendant la phase pilote est concluante, mais elle a démontré certaines faiblesses qui doivent être corrigées pour la mise en œuvre de la phase de déploiement du PRMN. Ces faiblesses qui portent essentiellement sur la gestion du programme sont présentées dans le chapitre 4 qui suit et des recommandations pour les prendre en charge sont présentées au chapitre 5.

Les deux (2) cas d'échec notoire sont le Togo et la Guinée Bissau.

4 Gestion du Programme

A l'application pratique, le dispositif mis en place pour gérer le PRMN a montré les faiblesses suivantes :

4.1 L'insuffisante prise en compte des contraintes de l'environnement qui sont déterminantes pour le développement de l'industrie.

La concurrence déloyale de produits importés est la première de ces contraintes communes à toute la zone UEMOA qui handicapent sérieusement le développement du secteur industriel des pays concernés.

Les importations en question portent principalement sur les produits de l'agro-industrie, le secteur le plus porteur du développement de l'industrie dans l'UEMOA. D'abord ces importations sont peu ou pas du tout soumises aux impôts et taxes pour des raisons frauduleuses (avec ou non la complicité avec des services de douane et services fiscaux). Ensuite certaines de ces importations bénéficient de subventions à l'exportation de leurs pays d'origine. Enfin, avec ou non la complicité des services de régulation, ces produits ne respectent pas toujours les normes de qualité exigées (dans le domaine alimentaire par exemple). Pour toutes ces raisons, les marchés de la région sont inondés de produits importés (souvent de médiocre qualité), beaucoup moins chers que les produits fabriqués localement.

A des degrés variables selon les pays, d'autres contraintes du climat des affaires constituent un véritable frein à la compétitivité du secteur industriel des pays de l'UEMOA. Il s'agit, entre autres de :

- ✓ la faiblesse des infrastructures de transport, une contrainte très forte dans un pays comme la Guinée Bissau ;
- ✓ le coût extrêmement élevé de l'énergie électrique et les délestages de courant dans plusieurs pays de l'UEMOA comme le Mali, le Sénégal et le Bénin ;
- ✓ la difficulté d'accès de certaines entreprises industrielles aux matières premières locales à des coûts compétitifs, notamment les entreprises utilisant des produits dérivés du coton (huilerie, entreprises textiles, aliments bétail, etc.).

4.2 Indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises non définis dans le cadre logique du Programme et les Plans de RM des entreprises

Pour rappel, les indicateurs retenus dans le cadre logique au titre de la composante 5 (appui pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises agroindustrielles) sont : (i) entreprises sélectionnées, diagnostics réalisés et Plan d'action élaboré ; (ii) 60 entreprises mises à niveau. Ils ne font aucunement référence à la mesure de la compétitivité des entreprises.

Ces indicateurs de mesure de la compétitivité n'étant pas non plus définis dans les Plans de RM des entreprises, l'évaluation de l'effet du Programme sur la compétitivité des entreprises demeure problématique.

4.3 Insuffisante intégration des programmes et projets d'appui de l'Etat à l'amélioration de la compétitivité des entreprises

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de promotion du développement du secteur privé, l'Etat fournit des appuis directs aux entreprises à travers plusieurs structures, Projets et Programmes (dont le PRMN régional) dans la quasi-totalité des pays de l'UEMOA. Mieux, certains pays ont mis en œuvre en même temps que le PRMN régional, un PRMN national (Sénégal) ou un Programme semblable au PRMN régional (PRED au Burkina Faso).

Ces différents appuis ne sont généralement pas fournis dans le cadre d'une approche intégrée permettant de les mettre en cohérence aussi bien au niveau de leurs contenus que de leurs modes opératoires et procédures de travail. Cette façon de faire ne permet pas de créer des synergies entre ces appuis qui permettraient d'accroître leur efficacité et leur efficience.

En Côte d'Ivoire par exemple, la multiplicité des programmes d'appui dont les instances de pilotage sont constituées en majorité par les mêmes représentants du secteur privé, a eu un impact négatif sur la participation du secteur privé au CPN. Ainsi, le PRMN (avec un objectif de 15 entreprises agroindustrielles par pays pendant la phase pilote), a été jugé apparemment peu important par le secteur privé au regard de la taille de l'industrie ivoirienne d'où le peu d'intérêt qu'il lui a accordé, comparativement aux autres programmes et projets similaires ou visant le même but. Le manque d'intérêt a été également aggravé par la crise politique sans précédent que ce pays a connue pendant la période de mise en œuvre du PRMN.

Cette situation pose le problème de la marge de manœuvre qu'il aurait fallu accorder aux Etats par rapport à l'application de règles, mode opératoire et procédures uniformisés de mise en œuvre du PRMN pendant la phase pilote.

4.4 Trop grande centralisation de la gestion du programme au niveau régional

Le PRMN est un programme régional et géré comme tel. Les principales décisions relatives à sa mise en œuvre sont prises par des structures régionales et l'Assistant technique mandaté par la Commission de l'UEMOA pour l'exécution du programme: validation des Plans de mise à niveau par le CPR ; exécution des investissements immatériels par l'ONUDI ; vérification de la réalisation des investissements matériels et paiement des primes pour les actions matérielles par la Commission de l'UEMOA ; etc.

Cette excessive centralisation est facteur d'affaiblissement des performances du PRMN pour plusieurs raisons :

(1) *Le non respect du principe de subsidiarité*

Ce principe voudrait qu'en raison de leur proximité avec les bénéficiaires du PRMN, les instances nationales soient chargées de prendre certaines décisions comme celles d'approuver les plans de restructuration et de mise à niveau, et d'ordonner le paiement des primes sur investissements matériels, etc. En contrepartie, un dispositif de contrôle interne et externe efficace serait mis en place par la Commission de l'UEMOA et l'ONUDI leur permettant de prévenir d'éventuels dérapages dans l'exercice de ces attributions. Cette proximité permet de résoudre facilement les problèmes posés par les bénéficiaires. Le non respect de ce principe a eu les conséquences suivantes :

- ✓ processus de décision trop long et donc lenteur de la prise de décision ;
- ✓ processus de décision perçu comme insuffisamment transparent par les bénéficiaires qui n'ont pas la possibilité de s'expliquer directement avec le décideur sur le pourquoi de certaines décisions. Comme exemple, une entreprise bénéficiaire nous a rapporté avoir constaté que son compte a été crédité d'un montant de prime largement inférieur au plafond et à celui calculé sur la base de l'investissement reconnu par la Commission de l'UEMOA après contrôle ;
- ✓ des requêtes des bénéficiaires à la Commission de l'UEMOA qui sont restées sans suite ;
- ✓ la faible appropriation du programme par les acteurs nationaux.

(2) *L'insuffisante appropriation du Programme par les structures nationales et la faiblesse de l'accompagnement des Etats aux entreprises bénéficiaires du PRMN*

Dans sa mise en œuvre, le PRMN a été perçu dans la plupart des Etats comme un programme d'investissement sur financement extérieur assorti d'une contrepartie nationale pour la prise en charge du fonctionnement des BRMN.

Cette situation n'a pas encouragé un engagement fort des BRMN, CPN et des Etats dans la réussite du PRMN. Cette situation explique en partie le faible niveau d'engagement des Etats dans la levée des contraintes environnementales qui ont été signalées dans les développements qui précèdent.

Les modalités de mise en œuvre du Programme n'ont pas permis aux BRMN de faire un bon suivi de ses réalisations.

(3) *La lenteur et la lourdeur de l'exécution du Programme à toutes les étapes*

Le processus de décision est long et implique diverses catégories d'acteurs qui de surcroît ne résident pas dans le même pays. Les différentes opérations suivantes se sont étalées sur plusieurs mois :

- ✓ diagnostics et validation des plans de RMN des entreprises : plus de six mois souvent après la sélection des entreprises ;
- ✓ exécution des prestations d'assistance et de conseil : plusieurs mois ;
- ✓ vérification des investissements matériels et validation du montant des primes y afférents : plusieurs mois et après la réalisation de ces investissements ;
- ✓ paiement des primes : plusieurs mois après la réalisation des investissements et l'approbation de leurs montants par la Commission de l'UEMOA.

Par exemple, les réunions du CPR n'étant pas fréquentes, l'approbation des plans de restructuration et de mise à niveau a été faite en deux lots par cette structure. Les entreprises qui ont été rapides dans l'élaboration de leurs plans ont donc dû attendre de longs mois avant qu'ils ne soient validés.

4.5 Des faiblesses dans la sélection des entreprises

- ✓ Sélections pas toujours judicieuses des entreprises.

Situation souvent imputable à :

- Volonté d'afficher du résultat, même non imputable au PRMN pour mieux positionner le pays par rapport à la phase déploiement du PRMN : sélection d'entreprises qui n'ont pas réellement besoin d'être mise à niveau après les avoir sollicité. Certaines des entreprises retenues n'avaient aucune chance de redressement et/ou de mise à niveau à travers les mesures prévues dans le PRMN car elles étaient confrontées à des difficultés plus déterminantes pour leur survie non ciblées par ce programme : graves difficultés financières (cas de la GAM au Mali par exemple) ; difficulté d'accès aux matières premières (cas de certaines entreprises utilisant le coton et ses produits dérivés pour comme matière matière) ; statut juridique problématique (cas de l'ONAF au Togo) ;
- Volonté d'avoir son quota de 15 entreprises à tout prix dans certains pays comme le Togo.

4.6 Absence de chronogramme suffisamment précis pour l'exécution du Programme au niveau de chaque entreprise

Combiné à l'extrême lenteur du processus d'exécution du PRMN, cela a donné une « perception de manque de sérieux » à l'opération et affaiblit sérieusement la crédibilité du PRMN auprès des entreprises.

4.7 Dispositif de gestion des primes insatisfaisant pour les entreprises

- (1) *Processus insuffisamment transparent* : plusieurs entreprises affirment ne pas comprendre la base utilisée par l'UEMOA pour déterminer le montant de leurs primes sur investissements matériels ;
- (2) *Montant souvent dérisoire au regard des besoins des entreprises et donc peu incitatifs pour celles-ci* ;
- (3) *Long délai de remboursement des primes qui a beaucoup affecté la crédibilité du Programme* ;

« Trop peu, trop tard », plainte généralisée de la grande majorité des entreprises rencontrées ou qui ont répondu aux questionnaires d'enquête.

(4) *Les difficultés de communication entre les acteurs du PRMN*

Elles se sont traduites par des malentendus souvent dommageables à la bonne exécution. Elles sont liées d'une part, à l'insuffisante compréhension par certains acteurs des rôles et attributions d'autres acteurs et d'autre part la mise en œuvre de procédures souvent lourdes de travail.

4.8 Faute d'assistance, il n'est pas certain que tous les investissements immatériels réalisés soient mis à profit par les entreprises

Cela concerne généralement les produits destinés au renforcement des capacités institutionnelles des entreprises comme la réorganisation et l'implantation de nouveaux processus de gestion. Par exemple, si un consultant propose un schéma de réorganisation d'une entreprise ou lui prépare un nouveau manuel de procédures ou un nouveau système comptable, il est souvent nécessaire qu'il accompagne l'entreprise dans l'implantation de ces changements (et cette assistance peut s'étendre sur plusieurs mois). Seules, les entreprises en question n'ont pas toujours la capacité de réussir l'implantation de ces changements.

4.9 Faiblesses dans les capacités des BRMN

Le renforcement de capacités des BRMN s'est poursuivi au niveau des Etats bien après la fin de la phase pilote du PRMN, mais les capacités des BRMN comportent encore les quelques faiblesses suivantes :

- ✓ Dotation insuffisante en ressources financières et humaines : situation valable pour la plupart des pays, mais variable par pays ;
- ✓ Outils de management du PRMN non encore mis en œuvre : manuels de procédures ; système de suivi-évaluation ; etc.

4.10 La défaillance du suivi-évaluation

Le PRMN n'a pas fait l'objet de suivi en termes d'indicateurs de performance chiffrés au niveau du résultat final recherché : l'effectivité de la mise à niveau des entreprises et l'amélioration de leur compétitivité intérieure et extérieure.

Le suivi n'a porté que sur des indicateurs d'activités, d'outputs et de primes payés.

5 Recommandations

Pour réussir la mise en œuvre de la phase de déploiement du PRMN, il est indispensable de prendre en charge les faiblesses présentées ci-dessus. A cette fin, nos recommandations sont les suivantes :

5.1 Desserrer de manière significative les contraintes internes et externes de l'environnement des entreprises qui étouffent le développement de l'industrie

L'UEMOA et les Etats membres doivent mieux tenir compte de ces contraintes dans la phase de déploiement du PRMN, car leur allègement est une condition critique de réussite du PRMN.

Cette prise en compte peut se traduire comme suit par exemple :

(1) La prise de mesures d'accompagnement destinées à desserrer rapidement ces contraintes pour créer les conditions de l'efficacité de l'appui du PRMN aux entreprises.

Dans presque tous les pays de l'UEMOA, la quasi-totalité des acteurs que nous avons rencontrés sont d'avis que sans un progrès significatif dans la lutte contre la concurrence déloyale des produits importés, il y a peu de chance que les appuis du PRMN aux entreprises de l'agro-industrie se traduisent par une amélioration de leur compétitivité. Il s'agit donc de prendre des mesures d'assainissement du cadre concurrentiel.

Ces mesures peuvent concerner aussi :

- ✓ le cadre institutionnel comme au Togo pour libéraliser davantage le commerce, notamment les exportations ;
- ✓ l'accès des industries à l'électricité sans délestage et à un coût compétitif ;
- ✓ l'accès à des routes praticables aussi bien pour les approvisionnements en matières premières que pour l'écoulement des produits comme en Guinée Bissau ;
- ✓ etc.

Les pays de l'UEMOA étant à des niveaux très différents en termes d'adéquation de l'environnement au développement des entreprises industrielles, chaque pays devra faire le point sur cette question pour identifier les mesures d'accompagnement appropriées.

(2) L'exclusion du PRMN des entreprises pour lesquelles l'appui n'a aucune chance de réussite en raison de ces contraintes et lorsqu'il n'est pas possible de desserrer significativement ces contraintes à brève échéance.

5.2 Définir les indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises dans le cadre logique du Programme et dans les Plans de RM des entreprises

Afin de s'assurer de l'atteinte de l'objectif immédiat 5 du Programme (« améliorer la compétitivité des entreprises », nous recommandons une définition précise des indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises dans le document de Programme tant au niveau de l'UEMOA que des Etats membres. Ces indicateurs devront être déclinés dans les Plans de RM des entreprises.

5.3 Améliorer l'approche de la restructuration et de la mise à niveau des entreprises

Le premier axe d'amélioration consiste en l'application par les Etats membres de l'approche programme sectoriel au redressement et à la mise à niveau des entreprises du secteur de l'industrie. Cela permettra d'inscrire l'ensemble des projets et programmes portant sur la RMN dans un cadre unique de référence permettant de les mettre en cohérence, d'éviter des doublons et de créer des synergies.

Le deuxième axe est d'accorder aux Etats une marge de manœuvre dans l'application du PRMN leur permettant de mettre en œuvre cette approche sectorielle et de capitaliser les meilleures pratiques en cours dans leur pays. Le cadre général des règles, mode opératoire et procédures défini par l'UEMOA pourra ainsi faire l'objet d'adaptation limitée ne le remettant pas fondamentalement en cause.

Le troisième axe consistera à assurer un appui beaucoup plus conséquent à l'investissement matériel et selon des modalités plus soutenables pour les entreprises. La réalisation des investissements matériels est le principal facteur bloquant de la mise à niveau pour la plupart des entreprises et cette situation persistera tant qu'un dispositif de financement de la RMN ne sera pas mis en place. En attendant, nous recommandons donc que l'entreprise mette en place d'abord les 80 % du financement en place et que la prime à l'investissement de l'UEMOA vienne ensuite en complément pour financer les investissements matériels approuvés sous le contrôle conjoint des deux parties. Cette modalité sort effectivement du schéma classique de la restructuration, mais elle nous paraît acceptable provisoirement en attendant la mise en place du dispositif de financement de la RMN.

Par ailleurs, l'implication des entreprises dans le processus de choix des consultants devant intervenir chez elles doit être renforcée.

5.4 Apurer le « passif » du PRMN vis-à-vis des entreprises de la phase pilote

L'UEMOA et l'ONUDI doivent lever tous les malentendus existants encore sur l'exécution de la phase pilote et donner des explications claires aux entreprises qui n'ont toujours pas compris les montants de primes qui leur ont été accordés sans explication, et payés les primes restant dues à certaines entreprises (très peu d'entreprises maliennes avaient reçu leurs primes en mars 2013).

Ces situations ont fortement entamé la crédibilité du PRMN auprès des entreprises et donc les chances d'adhésion de nouvelles entreprises à ce Programme lors de son déploiement.

5.5 Desserrer la contrainte de financement qui pèse sur la restructuration et la mise à niveau des entreprises

Idéalement, il faut achever la mise en œuvre de la composante 2 du PRMN avant son déploiement pour permettre aux entreprises de financer facilement les investissements (matériels et immatériels) de mise à niveau. Les études de faisabilité étant terminées, il est urgent de choisir un schéma de fond de RMN et les modalités pratiques de son fonctionnement pour opérationnaliser le dispositif retenu.

En attendant la mise en place de ce dispositif, il est souhaitable que les financements disponibles dans chaque pays pour financer l'appui aux entreprises fassent l'objet d'une meilleure allocation pour prendre en compte la restructuration et la mise à niveau des entreprises. Enfin, il est souhaitable de créer un cadre de coopération dynamique entre les banques primaires et les BRMN.

5.6 Déléguer l'exécution du Programme aux structures nationales

Pour éviter les lourdeurs, lenteur et manque d'appropriation nationale du dispositif de gestion actuelle du PRMN, nous préconisons le passage d'une exécution régionale du PRMN à une exécution nationale pour éviter tous les inconvénients liés à l'excessive centralisation de sa gestion (y compris les délais de paiement des primes). Aussi, le dispositif d'exécution sera plus transparent et la communication entre les acteurs plus facile.

Le schéma de partage du pouvoir et des responsabilités que nous proposons pour cela est le suivant :

- Maître d'ouvrage : Commission de l'UEMOA ;
- Maître d'ouvrage délégué : des BRMN bénéficiant effectivement de l'autonomie de gestion;
- Assistant technique pour l'exécution du PRMN par chaque pays : l'ONUDI.

Nous pensons que l'ONUDI dispose d'une véritable expertise en matière de restructuration et de mise à niveau des entreprises industrielles qu'il faille mettre à profit pour accompagner les différents pays dans la mise en œuvre de leurs PRMN. Les modalités de ce partenariat doivent être revues pour garantir une véritable appropriation nationale de la mise en œuvre du PRMN.

Au titre de ce nouveau partenariat, les attributions de l'ONUDI seront les suivantes :

- Mise à disposition d'experts ou appui au recrutement de consultants internationaux chargés de fournir les services d'assistance technique aux BRMN pour la mise en œuvre des PRMN.

Pour l'essentiel, le rôle de ces experts sera limité à :

- ✓ la supervision, au plan technique, des travaux exécutés par les Consultants retenus pour la fourniture des services d'appui à la RM des entreprises ;
- ✓ l'appui aux BRMN et CPN pour le management et le pilotage du PRMN ;
- Assistance technique à la Commission de l'UEMOA pour le suivi de la mise en œuvre du PRMN, l'évaluation de ses performances et la prise de décisions de pilotage relevant du niveau régional. Cela comporte par exemple la vérification de la réalisation des investissements matériels et la validation du montant des primes à payer aux entreprises, une tâche que l'ONUDI pourra confier à des experts recrutés pour cela.

5.7 Améliorer la sélection des entreprises pour la RMN

Ce choix doit être fait dans le respect strict des conditions suivantes :

- ✓ Existence d'un besoin réel de restructuration ou de mise à niveau de l'entreprise et volonté effective de celle-ci à s'y engager ;
- ✓ Possibilité réelle de restructuration ou de mise à niveau de l'entreprise ;
- ✓ Entreprise ayant besoin de l'une ou l'autre des deux formes d'appui du PRMN pour sa restructuration ou sa mise à niveau justifié par le fait qu'elle ne peut pas le faire seule.

5.8 Mettre en place un bon système de suivi-évaluation

Pour l'essentiel, la mise en œuvre du système déjà élaboré par l'ONUDI dans la phase pilote du PRMN devrait permettre de résoudre ce problème.

En outre, nous pensons que la traduction des Plans de RMN en véritable business plan pour chaque entreprise avec un chronogramme précis de mise en œuvre est nécessaire pour :

- ✓ mieux maîtriser les délais d'exécution des appuis et tenir compte des exigences de l'entreprise bénéficiaire à ce sujet ;
- ✓ faire une mesure plus précise de l'évolution de la compétitivité des entreprises et donc des performances du PRMN.

5.9 Renforcer les capacités des BRMN et CPN

Dans le schéma préconisé ici, la capacité du BRMN à gérer le PRMN et celle du CPN à le piloter seront déterminantes pour la réussite de ce programme.

Les capacités de ces structures doivent être sérieusement renforcées pendant la phase de déploiement en termes de :

- ✓ l'effectivité de l'autonomie de gestion pour tous les BRMN quelque soit le statut adopté dans chaque pays ;
- ✓ la dotation adéquate en ressources financières et en ressources humaines des BRMN qui souffrent de déficit à ce niveau ;
- ✓ la mise en place des procédures de gestion élaborées dans le cadre du PRMN avec des adaptations au niveau national si nécessaire ;
- ✓ la mise en place du système de suivi-évaluation élaboré par le PRMN
- ✓ la mise en place d'un réseau des BRMN dans l'espace UEMOA en vue de développer les échanges d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques.

Liste des personnes rencontrées

1. Ministère de l'industrie

Prénoms et noms	Fonction	Pays
AHANCHEDE Adam	Directeur de Cabinet du Ministère chargé de l'Industrie	Bénin
ODILAMI Théophile	Secrétaire Général du Ministère chargé de l'Industrie	"
Bernard G. ZOUGOURI	SG Ministère Industrie, Commerce, Artisanat	Burkina Faso
GNAMIEN Guillaume	Directeur de Cabinet-Ministère de l'Industrie	Côte d'Ivoire
Ibraïma JALO	Secrétariat d'État au Commerce	Guinée Bissau
Souleyman JALO	Directeur National des Industries	"
Antonio Mendez TAVAREZ	Secrétaire général Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Services (CCIAS-GB)	"
Mamadou Traoré	Secrétaire Général	Mali
Traoré Haby Sow	Directrice Nationale des Industries	"
Omar Hamidou TCHIANA	Ministre d'Etat, Ministre des Mines et du Développement industriel	Niger
SALEY SEYBOU	Vice - Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie, et de l'Artisanat	"
Nadia CANNATA	Attachée section économie, commerce, Gouvernance Union Européenne	"
Ibraïma BASSE	DG de l'Industrie - VP COPIL	Sénégal
François Agbéviadé Galley	Ministre en charge de l'industrie	Togo

2. Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau

Prénoms et noms	Fonction	Pays
TONATO AIRY	Directeur BRMN	Bénin
KPOHIHOUN Mathieu	Expert industriel BRMN	"
HOUENASSOU Jacques	Expert financier	"
Sa Sylvanus TRAORE	Directeur	Burkina Faso
Barthélémy BAMOGO	Expert financier	"
AMOOUSSAN Maurice Bakari	Directeur du Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN), membre du Comité de pilotage National de restructuration et de mise à niveau	Côte d'Ivoire
OYEWOLE Nurudine	Expert en Communication/ BRMN	"
KONAN N'guessan	Expert Financier/ BRMN	"
ACHI Atse Gabriel	Expert technique Qualité/BRMN	"
Tuo Nomogo Adama	Expert financier junior/BRMN	"
Elisio Pereira BARETTO	Directeur - BRMN-GB	Guinée Bissau
Joao CASSAMA	Expert Agro-industrie - BRMN-GB	Guinée Bissau
Mamadou Kéïta	Directeur Général	Mali

Prénoms et noms	Fonction	Pays
Boureima HAMIDOU	Directeur	Niger
Ibrahima DIOUF	Directeur	Sénégal
Sokhna Diop CISSE	Expert en Suivi	"
Fatou Dyana BA NDIAYE	Expert Industrie	"
Ousmane SY	Ex-Expert Technique	"
Sodji Ahlin Ahlinvi (Robert)	Directeur	Togo

3. Comité de Pilotage National/Conseil d'Administration du BRMN

Prénoms et noms	Fonction	Pays
GOGAN S Léopold	Membre du Comité National de Pilotage du PRMN	Bénin
ELEGBEDE Maxime	Membre du Comité national de Pilotage représentant des Banques primaires	"
Abdoulaye NABOLE	FILSAH (PDG) Président CPN	Burkina Faso
Bernard G. ZOUGOURI	Membre du CPN	"
GNAMIEN Guillaume	Membre du Comité National de Pilotage de la Restructuration et de la mise à niveau	Côte d'Ivoire
Antioumane N'Diaye	Président du Comité de pilotage – Représentant du Mali au CPR	Mali
Lanfia Camara	PGG de l'entreprise SOFAOH	"
Boubacar Thiam	APBEF	"
Mamadou Landouré	Conseil National du Patronat du Mali	"
ADAMA NOUHOU	Directeur Promotion industrielle, Vice – Président du Comité de Pilotage national	Niger
CISSE Nasser	Secrétaire permanent de l'Organisation Professionnels de l'industrie du Niger membre du Comité de pilotage national de PRMN	"
Cheick A. T. DIAGNE	Expert conseil APBEF & Membre COPIL	Sénégal
Gbeassor Messanvi	Président	Togo
Panou A. Théophile	Vice Président Représentant du Patronat dans le CPN	"
F. Emmanuel Hounkpé	Représentant de la Chambre de Commerce au CPN Secrétaire Général du Groupement des Industriels du Togo (GITO) Directeur Général - Shining Int-1 Ltd	"

4. Entreprises bénéficiaires du PRMN

Prénoms et noms	Fonction	Pays
AGBODJAN P Serge	Secrétaire général, responsable qualité de FLUDOR, Certifiée ISO 9001 en 2008	Bénin
AGBAHUNGBA Maruis	Directeur financier et comptable de FLUDOR	"
HOGNI Diane	Assistante de Direction à FLUDOR	Bénin

Prénoms et noms	Fonction	Pays
D'ALMEIDA Kajori	Chef service Audit interne ICA (Industries Cotonnières Assurées, un GIE de 5 entreprises dont 3 bénéficiaires : Compagnie Cotonnière du Benin, Industrie Cotonnière du Benin et Industrie Béninoise du Coton)	"
GANSEY Roch	Assistant du chef de service Audit interne ICA	"
KPAYAGBE Théophile	Chargé Affaires juridiques de ATC (Amani Trading Co), Entreprise de transformation du bois	"
POISSON Philippe	Directeur Industriel de ATC	"
TOTIN D Lénine	Directeur Administratif et financier Terres & Associés	"
ABEL Aissi	Directeur Général des Ets A.P.T	"
ZOMAHOU Antoine	Directeur Commercial SITRAC, point focal PRMN	"
ADANDEDJAN Cyrille	Directeur Général de AGROTECHNIC	"
ABISSI Mathias	Contrôleur gestion (Eau Technologies Environnement)	"
TCHOUGBE Yannick	Comptable E.T.E	"
Jean Yves Christian d'Almeida	Biologiste Coopération pharmaceutique Biologique et technique	"
Lazare SORE	PDG SAP - (Bobo Dioulasso)	Burkina Faso
Mme Isabelle GARANGO	DGA SAP - (Bobo Dioulasso)	"
Adama SANOU	DAF SAP - (Bobo Dioulasso)	"
Dianguineba BARRO	PDG SOFIB - (Bobo Dioulasso)	"
Mamadou BARRO	Gestionnaires SOFIB - (Bobo Dioulasso)	"
Salif BARRO	Chef Production SOFIB - (Bobo Dioulasso)	"
Abdoulaye NABOLE	PDG FILSAH - (Bobo Dioulasso)	"
Sory SANOGO	Promoteur, Manager - STAB (Bobo Dioulasso)	"
KREMIEN Eugène	PDG IDH	Côte d'Ivoire
KANGAH Kouakou	Juriste IDH	"
KOFFI Koffi	Sous Directeur Comptabilité IDH	"
Mme Sanhoun M S	Directrice générale de la Société DEGUE DELICE	"
KOUAKOU Konan	PDG de la société CAJOU de FASSOU	"
KAZEMI Zebrullah	PDG PROTINA	Côte d'Ivoire
KAZEMI Frances	Directrice Ressources humaines	"
SOA Nicaise Didier	Contrôleur de gestion CONDICAF	"
N'Balia Kéita GOMES	Coordinatrice - Centre de Promotion de Cajou	Guinée Bissau
Almamy CASSAMA	Directeur général - AFRIPECHE	"
Adriano Lopez Fernando	Directeur administratif - AFRIPECHE	"
Dr Rui MENDES	Directeur - Bissoi Alimentos	"
Florentino NANQUE	Directeur - DJONDE	"
Nemesio Simon PEREIRA	Directeur - ANSIPER	"
Gorge Antonio FERREIRA	Directeur - EMICOR	"
Francisca PEREIRA	Directeur - ATLANTICO	"
Lanfia Camara	PDG, de SOFACOH	Mali
Alioune Badara Diawara	Administrateur Général BATEX-CI	"
Hamadaou Sylla	Directeur Général de KOUMALIM	"
Mme MARIKO Fadima SY	Directrice de UCODAL	"

Prénoms et noms	Fonction	Pays
Baba SY	Directeur Administratif et Financier de NBB	"
Christian VIALE	DGA des GMM	"
SOULEY OUMAROU	Directeur Général Adjoint de la Société Nigérienne de Banque (SONIB)	Niger
DJIBO Ibrahima	D.G de la Société d'Investissement au Niger – Gestion&Initiatives, Consultant formé par l'ONUDI et a participé au diagnostic	"
Mme CISSE Fatchima	Président Directeur Général de la Société de Transformation Alimentaire S.A	"
M'BARIK Ousmane	Directeur Général de LABAN Niger S.A	"
ADAMOU Boubacar	Directeur Hamdallaye Meubles	"
Amadou HIMA Souley	Président Directeur Général SOLANI	"
Mme DIORI Maimouna Malé	Directrice générale La LAITIERE du SAHEL	"
	PDG - SEDIMA	Sénégal
Seinabou Seck DIAWARA	DG SEDIMA	"
Cheikh BADIANE	Resp. Financier SEDIMA	"
Pierre NDIAYE	Directeur MAMELLES JABOOT	"
Antoine NDIAYE	Resp. Technique MAMELLES JABOOT	"
Bagoré BATHILY	Directeur LAITERIE DU BERGER	"
Malick GUEYE	PATISEN	"
Joseph DIATTA	EUROGERM	"
Amadou DIOUF	CDA	"
Kassim SAHLI	PDG SOSAGRAIN	"
Mabusso THIMA	Directeur ADEPME	"
Serigne Alioune DIOP	Resp. Env. Export. & Facilitation ESEPEX (Prom. Export)	"
Prosper Séwa Amétépé	Secrétaire Général - NIOTO	Togo
Allado K.G. Xavier	Administrateur Général/Directeur Général/Chairman - EPSILON Sa	"
Liseth Bacalian	DGA - SGMT	"
Jean Tchaloun Tcheou	Directeur des Ressources Humaines – SGMT	"
Gérard –Martinien K.M GEDU	Assistant DRH - SGMT	"
Lovenou Germain	DCM - SGMT	"
Dr Bali Hélène Nènè	Directrice Générale ONAF	"
LEMA Kelekpeï	Comptable gestionnaire ONAF	"

5. Organisations patronales

Prénoms et noms	Fonction	Pays
ALLAH Konan Germain	Directeur des Services et Prestations aux Adhérents	Côte d'Ivoire
GOUDAN Pascal	Responsable des projets, membre du Comité pilotage National de Restructuration et de mise à niveau	"
Antonio Mendes TAVARES	Secrétaire général ; Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et des Services (CCIAS-GB)	Guinée Bissau
Senaida Lopes CASSAMA	Présidente - APBEF-GB	"
Rosinda CARDOZO	Secrétaire Exécutif - APBEF-GB	"
Lanfia Camara	2ème Vice Président de l'OPI	Mali
Mamadou Landouré	Directeur du département Appui aux entreprises et gestion de Projets	"

Prénoms et noms	Fonction	Pays
Cyril Achacar	Président de l'OPI	"
Boubacar Badian Sangaré	1 ^{er} Vice Président de l'OPI	"

6. Consultants

Prénoms et noms	Fonction	Pays
AKINDES Germain	Directeur Bureau d'études CETRA	Bénin
KOSSOU K Rostand	Consultant CETRA	"
DESOUZA Edwige Aline	Consultante Bureau Business & Actions	"
AMOUSSOU Marlyse Olivia	Consultante et assistante à Business & Actions	"
DEGILA Auguste	Consultant à Business & Actions, formé par l'ONUDI	"
OUIKOUN C Maurice	Coordinateur Bénin-Togo du Cabinet IDEA CONSULT	"
Mme Félicité TRAORE	Consultant Cabinet ICDE	Burkina Faso
François TRAORE	Consultant Cabinet IMC	"
Noufou GNAMPA	Cabinet IMPACT Plus	"
Moussa TASSEMBEDO	Cabinet LESSOKON	"
Mohamed OUEDRAOGO	Cabinet SUD CONSEIL	"
KABLAN Jean Claude	Président du Groupement des Experts et Consultants CI	Côte d'Ivoire
SYLLA Ba Ousmane	Directeur associé de MS inter	"
André L. V. NANQUE	Consultant Président Commission Nationale de Cajou, Ministère du Commerce	Guinée Bissau
Mme Hady Sangaré	Consultant STEP	Mali
Mamadou Camara	BERC	"
Modibo Traoré	Consultant	Mali
Mamadou Bâ	Consultant	"
Ahmed Tidiani Telly	Consultant	"
MOSSI Abdoukarimou	Consultant indépendant formé	Niger
Pape Landing MANE	Consultant LQT Consulting (Grpe IDEA)	Sénégal
Benedicte	AMC (Afric. Man. Cons.)	"
Abdoul BA	GTI Expertise	"
Avegnon Kwami T.	Ingénieur Agro-Alimentaires – Chef du Département Etudes Economiques Sociales et Industrie – SOTED Afrique	Togo
Metowogo Kossi	Enseignant – Chercheur – Université de Lomé	"
Napo – Koura Kossi Gbandi	Comptable Financier	"
Zato Tchalaye	Administrateur des Finances	"
Kpassa K.A Kodjo	Economiste Financier	"

7. Autres structures

Prénoms et noms	Fonction	Pays
OTAMENDI Juan José	Attaché commercial Délégation U.E en Côte d'Ivoire chargé du Programme d'appui au Commerce et à l'Intégration Régionale de la Côte d'Ivoire (PACIR)	Côte d'Ivoire
CHAABANE Taoufik	Conseiller technique principal ONUDI chargé du PACIR	"
André L. V. NANQUE	Consultant, Coordonnateur IDEA	Guinée Bissau

Prénoms et noms	Fonction	Pays
N'Balía Kéita GOMES	Coordinatrice - Centre de Promotion de Cajou	"
Modibo Kéita	Directeur Général API	Mali
Abdoulaye Sanogo	Directeur Général APEX	Mali
Mahamane D Ibrahim	Division de l'Exploitation de la SONIB Cadre ayant bénéficié formation ONUDI	Niger
Mabusso THIAM	Directeur Général, ADEPME	Sénégal
Serigne Alioune DIOP	Resp. Env. Export. & Facilitation ESEPEX (Prom. Export)	Sénégal
Tombodo Ywassa	Head of Internal Control – GARI Sa	Togo
Nignon Jacques	Directeur Général par Intérim GARI Sa	"
Fabrice Tahí	Chef de la Division de l'Intégration Régionale BOAD	"
Maxime Akpaca	Strategy and Research Department Manager BOAD	"
Adonsou Koffi	Directeur des affaires administratives et juridiques - ANPGF / PME-PMI	"
Elom Amelewonou	Chef du Service Financier et Comptable – ANPGF / PME-PMI	"
Jules Anani Amu	Directeur Communication et Marketing - ANPGF / PME-PMI	"
Koffi Eza	Secrétaire Permanent - APBEF-Togo	"

**UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE**

La Commission

DEPARTEMENT DU DEVELOPPEMENT
DE
L'ENTREPRISE, DES
TELECOMMUNICATION
ET DE L'ENERGIE

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION DE LA PHASE PILOTE DU PRMN

Décembre 2010

LISTE DES ABBREVIATIONS

AFD	:	Agence Française de Développement
APE	:	Accord de Partenariat Economique
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	:	Banque Ouest-Africaine de Développement
BRMN	:	Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau dans chacun des 8 Etats membres de l'UEMOA
CDE	:	Centre de Développement de l'Entreprise
CE	:	Communauté Européenne
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
Commission	:	Commission de l'UEMOA à Ouagadougou au Burkina Faso
CTRMN	:	Cellule technique de Restructuration et de Mise à Niveau en place par ONUDI et logée de la Commission à Ouagadougou au Burkina Faso
DDE	:	Département de Développement de l'Entreprise des Télécommunications et de l'Energie de la Commission
FED	:	Fonds Européen de Développement
ONUDI	:	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel à Vienne Autriche
PER	:	Programme Economique Régional
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	:	Petite et Moyenne Industrie
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRMN	:	Programme de Restructuration et de Mise à Niveau
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

1. Contexte et justification

Le Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA vise la relance de la production industrielle, la promotion de l'investissement, de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des économies aux niveaux régional et international. Ce programme est destiné à préparer les entreprises à la signature des APE et à l'ouverture des marchés.

Ses objectifs spécifiques sont :

- Renforcer les capacités des entreprises afin de leur permettre de suivre et de maîtriser l'évolution technologique et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et de la compétition internationale ;
- Permettre l'émergence de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises.

La réalisation du PRMN est prévue en deux phases, une phase pilote qui est en cours de réalisation qui sera suivie d'une autre phase de déploiement. La Commission de l'UEMOA a confié l'exécution de la phase pilote, initialement prévue d'une durée deux (2) ans à l'ONUDI à travers une Convention d'assistance signée le 24 octobre 2006 entre les deux institutions. La phase pilote a démarré en février 2007 et doit se terminer en février 2010, après avoir bénéficié d'une extension d'un an.

Avec un budget de 10 milliards de Francs CFA, L'exécution complète de cette phase pilote devait permettre d'atteindre, entre autres résultats, la création des structures nationales et régionales, et leurs outils de gestion, la création ou le renforcement des capacités des experts nationaux en matière de restructuration et de mise à niveau, la formulation et la mise en oeuvre d'un PRMN national par Etat membre de l'Union, la conception et la mise en place de mécanismes de financement de chaque programme national. L'objectif ultime de cette phase pilote reste la réalisation concrète de diagnostics stratégiques et de mise en oeuvre des plans de restructuration et/ou de mise à niveau d'un échantillon de 120 entreprises agroindustrielles, à raison de 15 unités par pays. La liste de produits attendus de toutes les activités du PRMN est décrite dans le document de programme joint en annexe 1.

Le dispositif institutionnel actuel pour la phase pilote du PRMN est composé de :

- maître d'oeuvre : la Commission de l'UEMOA basée à Ouagadougou Burkina Faso;
- l'Agence d'Exécution: L' ONUDI basée à Vienne Autriche;
- la Cellule Technique de Restructuration et de Mise à Niveau logée par la Commission à Ouagadougou, supervisée et gérée par la Coordination du Programme de l'ONUDI à Vienne;
- un Comité de Pilotage Régional (CPR), composé de représentants de la Commission de l'UEMOA, de l'ONUDI, des représentants des Comités de Pilotage Nationaux des Etats, de la BCEAO, de la BOAD, de la CCR et de la FAPBEFUEMOA;
- un Comités de Pilotage National (CPN) dans chaque Etat membre constitué des acteurs publics et privés, y compris le secteur bancaire ;
- un Bureaux de Restructuration et de Mise à Niveau (BRMN) dans chaque pays membre.

Conformément à la Décision du Conseil des Ministres portant adoption du PRMN de l'UEMOA, la commission de l'UEMOA envisage de démarrer la phase de déploiement de ce Programme à partir de fin février 2010, terme formel d'accord parties de la phase pilote. La phase de déploiement du PRMN vise la restructuration ou la mise à niveau de 880 entreprises dans l'espace de l'UEMOA sur une période estimée de 3 ans.

2. Objectifs

L'objectif de cette mission est d'évaluer les résultats effectivement obtenus sur le terrain à la fin de la phase pilote du PRMN qui est en cours de réalisation depuis février 2007 par l'agence de exécution l'ONUDI. Cette évaluation de la phase pilote du PRMN devrait permettre de prendre en compte les résultats tangibles obtenus, les difficultés rencontrées et de tirer les leçons pour la mise en œuvre de la phase de déploiement à fin de renforcer l'assistance aux entreprises industrielles de l'espace UEMOA.

L'évaluation finale de la phase pilote du PRMN doit mettre en évidence le niveau d'achèvement des objectifs initiaux en termes de réalisation des activités et l'obtention des produits du PRMN aux niveaux régional et nationaux de chaque Etat membre de l'UEMOA. Cette évaluation porte sur durée d'exécution de trois (3) ans (février 2007- février 2010 et doit rendre compte quant à l'efficacité et à l'efficience des ressources utilisées et des méthodes déployées pendant la réalisation des activités stipulées dans le *document du programme* et en accord avec les dispositions pertinentes de la *Convention d'assistance* entre la commission de l'UEMOA et l'ONUDI, agence technique d'exécution l'ONUDI de la phase pilote du PRMN.

Il s'agit de tirer les enseignements positifs et négatifs résultant de la mise en oeuvre de la phase pilote en vue d'adapter les outils et le processus de réalisation du PRMN aux spécificités et réalités de chaque Etat membre de l'Union. Ces enseignements sont en outre nécessaires pour l'adaptation stratégique de la méthodologie à décliner en faveur des programmes nationaux dans le cadre de la phase de déploiement. Ces mêmes enseignements devraient permettre aussi de mieux déterminer le rôle et les missions de la commission de l'UEMOA pour continuer à appuyer le développement industriel de la région par ce programme. Cette mission d'évaluation vise à aider les donneurs d'ordre à identifier des mesures propres à améliorer la pertinence et l'efficacité du PRMN et à rendre compte des résultats obtenus aux Etats Membres et aux autres parties prenantes.

3. Résultats attendus

Les résultats attendus de cette évaluation sont multiples dont :

- l'efficacité et à l'efficience des ressources et méthodes déployées pour l'exécution de la phase pilote du PRMN en vue de l'obtention des produits et impacts attendus dans le document de programme sont établies;
- le constat du niveau de l'avancement des diverses activités des 5 composantes est établi ;
- l'identification du travail, des tâches et sous activités restants est fait de manière objective ;
- la mise en évidence est faite, dans quelle mesure :
 - la phase pilote a pu assister la restructuration *et/ou* mise à niveau d'échantillon des 120 entreprises agroindustrielles, à raison de 15 entreprises par Etat membre de l'UEMOA ;

- la phase pilote a pu répondre aux besoins réels des entreprises ;
- la phase pilote a permis l'émergence et le renforcement des capacités régional de services d'appui qui offriront les compétences et les qualifications nécessaires aux entreprises;
- les activités réalisées ont été pertinentes pour la restructuration et mise à niveau des entreprises;
- Les ressources financières déployées ont été en adéquation avec les activités réalisées et résultats obtenus à ce jour les activités réalisées ont pu avoir un impact positif sur la productivité, la compétitivité, l'augmentation des ventes, la création des emplois, etc. (voir document de projet pour les détails),
- les activités réalisées ont pu contribuer à la mise en place des conditions de pérennisation des acquis.
- l'examen et commentaires sur les outils de gestions et de suivi des activités du PRMN actuellement utilisés pour garantir la qualité et quantité du travail sont faits;
- l'examen et commentaires sur l'utilisation effective des outils de travail du PRMN actuellement utilisés sont faits;
- l'examen de la visibilité du PRMN dans les Etats est fait ;
- l'analyse critique du niveau d'informations concernant la phase pilote du PRMN pilote en direction des entreprises bénéficiaires est faite ;
- l'examen du niveau de confiance en PRMN des entreprises bénéficiaires dans la phase pilote du PRMN est établi ;
- l'examen et commentaires sur le respect du planning de réalisation des activités du PRMN sont faits;
- l'examen du fonctionnement effectif et efficace des organes nationaux tels que BRMN et CPN ainsi que les difficultés rencontrées par les organes et les acteurs responsables chargés de l'exécution de la phase pilote du PRMN sont faits;
- une liste des recommandations à l'attention de l'agence d'exécution et la Commission de l'UEMOA pour l'achèvement de manière satisfaisante et rapide activités restantes de la phase pilote est établie ;
- une liste des enseignements tirés sur divers aspects du travail réalisé, en particulier sur les problématiques de la restructuration et de mise à niveau des entreprises industrielles des pays membres de l'espace UEMOA établie;
- une liste des recommandations à l'attention acteurs/décideurs de chargés de mise à jour de la stratégie pour l'exécution de la phase de déploiement est établie;
- une liste des recommandations techniques pertinentes pour améliorer les outils de travail et leur utilisation effective sur le terrain est faite.

4. Mission du consultant/bureau

Il est attendu du consultant/bureau une évaluation honnête, objective, transparente, pertinente à l'égard des enjeux et objectif du programme de la phase pilote du PRMN. Le prestataire doit analyser et souligner les résultats effectivement obtenus, les difficultés rencontrées, les anomalies éventuelles et les faiblesses constatées. Le prestataire doit formuler ses recommandations pour l'achèvement complet des objectifs globaux et spécifiques du PRMN tels que définies dans le document de programme. A cet effet, le consultant doit :

- collecter auprès de la Commission, de l'ONUOI à Vienne, de la CTRMN à Ouagadougou, dans les Etats membres, en particuliers des entreprises et consultants bénéficiaires du Programme et auprès de toute autre source crédible, les informations nécessaires à la réalisation de l'évaluation ;

- faire une analyse critique des outils élaborés mis en oeuvre ou non dans le cadre de la gestion des activités de la phase pilote, en insistant particulièrement sur les forces et les insuffisances ;
- procéder à une revue de toutes les études commanditées dans le cadre de la phase pilote en insistant particulièrement sur la pertinence de leurs contenus respectifs par rapport aux objectifs et résultats attendus de la phase pilote ;
- proposer sur la base de ces analyses et des objectifs des présents TDR, des recommandations pour un déroulement efficace de la phase de déploiement ;
- participer et animer l'atelier de validation du rapport provisoire organisé par la Commission de l'UEMOA et l'ONUOI et prendre en compte les observations issues de cet atelier dans la rédaction du rapport final. A cet effet, le consultant sera invité à transmettre à la Commission cinq (05) copies du rapport provisoire ;
- participer et animer l'atelier régional de restitution du rapport validé à l'initiative de la Commission de l'UEMOA et l'ONUOI avec la participation des Etats membres et prendre en compte les observations issues de cet atelier dans la rédaction du rapport final définitif ;

Un rapport final en dix (10) exemplaires et sur support électronique, intégrant les observations, orientations et commentaires issus de l'atelier de régional de restitution, sera transmis à la Commission. Le Consultant devra également préparer un résumé de l'étude. Les rapports devront être rédigés en français.

Le consultant/ bureau doit mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour terminer la mission dans les délais prévus par les TOR. Aussi, il est demandé au prestataire d'engager l'étude d'évaluation avec au minimum trois équipes pluridisciplinaires qui travailleront en parallèle. Deux des trois équipes seraient chargées de l'évaluation au niveau des Etats membres, à raison de quatre Etats par équipe et la troisième serait dédiée à l'évaluation au niveau des institutions: Commission et la CTRMN à Ouagadougou et l'ONUOI à Vienne. Le prestataire doit soumettre son planning /chronogramme de réalisation de la mission y compris la transmission de rapport provisoire et le rapport final.

Le consultant/bureau doit réalisé sa mission en appliquant une méthodologie précise préalablement établie par lui et discutée et validée à l'étape de briefing général au siège de la Commission avant le démarrage de la mission avec la participation de l'ONUDI.

Pour faire une évaluation, le consultant! bureau doit d'une part, examiner de manière objective les documents fondamentaux administratifs et techniques du Programme et, d'autre part, organiser des entretiens avec les personnels clés concernés : la Commission, l'ONUDI, la CTRMN, les BRMN et CPN nationaux, y compris les membres de secteur privé, les chefs d'entreprises bénéficiaires dans chaque pays et les représentants du Ministère de l'industrie des Etats membres.

L'approche à adopter pour cette évaluation consiste à analyser le travail exécuté et les résultats obtenus pour chaque activité de chacune de 5 composantes du document de Projet et ses annexes.

5. Durée et calendrier de la mission

Le délai de réalisation maximum prévu est de 15 semaines après confirmation et validation de la méthodologie, y compris la remise du rapport final.

6. Obligations et responsabilités du consultant/bureau

Le Consultant devra joindre à son offre une approche méthodologique permettant d'atteindre les résultats attendus de la présente étude. Cette proposition méthodologique comprendra, entre autres, les éléments suivants :

- la compréhension de la mission ;
- la méthodologie de travail, les diligences à accomplir et les modalités de collaboration avec la Commission de l'UEMOA;
- le calendrier d'exécution de la mission détaillé par phase.

Le Consultant devra garantir le caractère confidentiel des documents mis à sa disposition dans le cadre de cette mission.

7. Obligations et responsabilités de la Commission de l'UEMOA

Les obligations et responsabilités de la Commission de l'UEMOA dans le cadre de la réalisation de la phase pilote du PRMN sont décrits dans le document de projet, y compris ses annexes et dans la Convention d'assistance Commission-ONUDI.

En outre, la Commission organise en interne, les séjours et contacts du Consultant à son siège, pour les besoins de l'étude. Elle est tenue de mettre à sa disposition toute documentation technique, législative, réglementaire, etc. concernant la mise en œuvre de la phase du PRMN. Elle pourra également, à la demande du Consultant ou sur sa propre initiative, saisir les autorités des Etats membres pour annoncer et faciliter les visites et contacts des experts dans les Etats.

8. Obligations et responsabilités de l'ONUDI

Les obligations et responsabilités de l'ONUDI dans le cadre de la réalisation de la phase pilote sont décrits dans le document de projet et ses annexes ainsi que dans la Convention d'assistance entre l'ONUDI et UEMOA.

Dans ce cadre, l'ONUDI est tenue vis-à-vis du consultant de :

- Mettre à disposition des informations et des documents pertinents nécessaires pour la bonne réalisation de la mission d'évaluation finale dans les délais prévus par les TOR. Elle va mettre à disposition du consultant/bureau les copies conformes des rapports semestriels, des notes techniques, les originaux des états d'avancement, les correspondances avec les acteurs concernées, les outils finaux de travaux créés, tous les rapports finaux d'études réalisées, la stratégie de communication, les supports de communication, les comptes rendus des réunions de travail, etc.
- désigner des personnes cadres pour suivre et assurer la bonne réalisation de l'évaluation finale dont un cadre sera interlocuteur privilégié du consultant/bureau ;

- demander aux personnes engagées par elle dans le cadre de la réalisation de la phase pilote du PRMN de fournir toutes les informations qu'elles détiennent et demandées par le consultant / bureau ;
- Commenter et de répondre dans les délais aux rapports d'étape émis par le consultant /bureau.

9. Méthodologie du travail

La réalisation de l'étude comprend les principales étapes suivantes:

Etape 1 : Briefing à la Commission de l'UEMOA

Le briefing à la Commission marque le début des travaux. Il dure deux (02)jours pendant lesquels le Consultant affinera avec la Commission la compréhension des termes de référence (TDR) et de l'approche méthodologique de l'étude pour une convergence de vues dans la compréhension de son contenu, afin de :

- mieux cadrer l'étude ;
- s'accorder sur un chronogramme de l'étude, à partir des propositions contenues dans la méthodologie du Consultant ;
- accéder à la documentation disponible à la Commission de l'UEMOA.

Un compte rendu qui consigne les points retenus de commun accord avec le Consultant sera élaboré à cet effet.

Le Consultant profitera de la mission de briefing à la Commission pour faire l'étape de la mission circulaire du Burkina Faso.

Etape 2 : Missions circulaires dans les Etats membres de l'UEMOA et auprès des institutions.

Elle se fera à travers deux missions circulaires dans chaque groupe de quatre (4) Etats membres de l'Union et une mission de supervision/coordination auprès de la Commission et la CTRMN à Ouagadougou et de l'ONUDI à Vienne en Autriche.

Au cours de ces missions circulaires, les équipes du Consultant rencontreront les principaux acteurs publics et privés impliqués dans la gestion et la mise en oeuvre des activités de la phase pilote. L'équipe de coordination devra également s'entretenir avec les organes et institutions de l'Union membres du CPR (BCEAO, BOAD, CCR) ainsi que la FAPBEF-UEMOA.

Etape 3 : Rédaction du rapport provisoire

A partir des informations recueillies sur le terrain, les experts produiront un rapport provisoire. Ce rapport devra être déposé au plus tard vingt jours après la mission circulaire, en vue de recueillir les observations des Organes et Institutions de l'Union.

Etape 4 : Examen du rapport provisoire par la Commission de l'UEMOA

La Commission de l'UEMOA et l'ONUDI disposeront de semaines pour examiner le rapport provisoire et transmettre ses observations au Consultant.

Etape 5 : Rédaction du projet de rapport final

A partir des observations et des commentaires transmis par la Commission de l'UEMOA et l'ONUDI, le Consultant produira le projet de rapport final. Ce rapport devra être déposé au plus tard quinze (15) jours après réception des observations de la Commission, en dix (10) exemplaires sur support papier et une copie sur CD-ROM et flash-disk.

Etape 6 : Participation à l'atelier d'étape

Un atelier de validation d'étape sera organisé par la Commission de l'UEMOA en relation avec l'ONUDI. L'expert principal y prendra part pour présenter le rapport provisoire. Cet atelier réunira la Commission de l'UEMOA, l'ONUDI et la CTRMN.

Etape 7 : Rédaction du rapport d'étape

Sur la base du rapport de l'atelier d'étape de l'étude, le Consultant rédigera le rapport d'étape final de l'étude en intégrant les conclusions et recommandations de l'atelier d'étape, au plus tard, dix (10) jours après la tenue de l'atelier de cet atelier.

Etape 8 : Participation à l'atelier régional

Un atelier régional sera organisé sur la base du rapport de l'atelier d'étape par la Commission de l'UEMOA, en relation avec l'ONUDI. L'expert principal y prendra part pour présenter le rapport d'étape. Cet atelier réunira les représentants de la Commission, de l'ONUDI, des Directeurs des BRMN et présidents des CPN des Etats membres de l'Union, de la CCR, de la BCEAO, de la BOAD et de la FAPBEF-UEMOA et la CTRMN.

Etape 9 : Rédaction du rapport final

Le Consultant rédigera le rapport final de l'étude en intégrant les conclusions et recommandations de l'atelier régional, au plus tard, dix (10) jours après la tenue de l'atelier de cet atelier.

10. Qualification du Consultant/Bureau

L'étude nécessite l'intervention de deux (2) experts : un expert principal et un expert assistant spécialisé en analyse financière des projets et programmes.

L'expert principal doit être titulaire d'un diplôme d'études supérieures en économie, ou en gestion des entreprises, ou en droit des affaires ou d'un diplôme équivalent (BAC+5).

Il doit justifier d'une connaissance approfondie dans l'évaluation des projets et disposer d'une expérience suffisante, de préférence dans les domaines suivants :

- les techniques et gestion industrielles ;
- l'élaboration de projets d'investissements privés;
- la mise en œuvre des projets et programmes publics de développement industriel ;

- le suivi et l'évaluation des projets et programmes publics de développement du secteur industriel ;
- l'organisation de mission d'évaluation de projets ;
- évaluation de l'amélioration des performances des industrielles.

En outre, il est souhaitable que l'expert principal dispose d'une expérience de travail avec les organisations internationales en général (l'ONUDI, la Commission européenne, la Banque Mondiale, l'USAID, etc.) et celles de la sous-région en particulier, ainsi qu'avec les organisations du secteur privé sous régional, notamment les Chambres Consulaires Nationales des États membres de l'UEMOA. Des connaissances en matière d'intégration économique constituent un atout supplémentaire.

Il devra justifier d'une expérience professionnelle d'au moins dix (10) ans dont cinq (5) au moins dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes.

L'expert assistant spécialisé dans l'analyse financière des projets et programmes doit être titulaire d'un diplôme d'études supérieures (BA