



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.

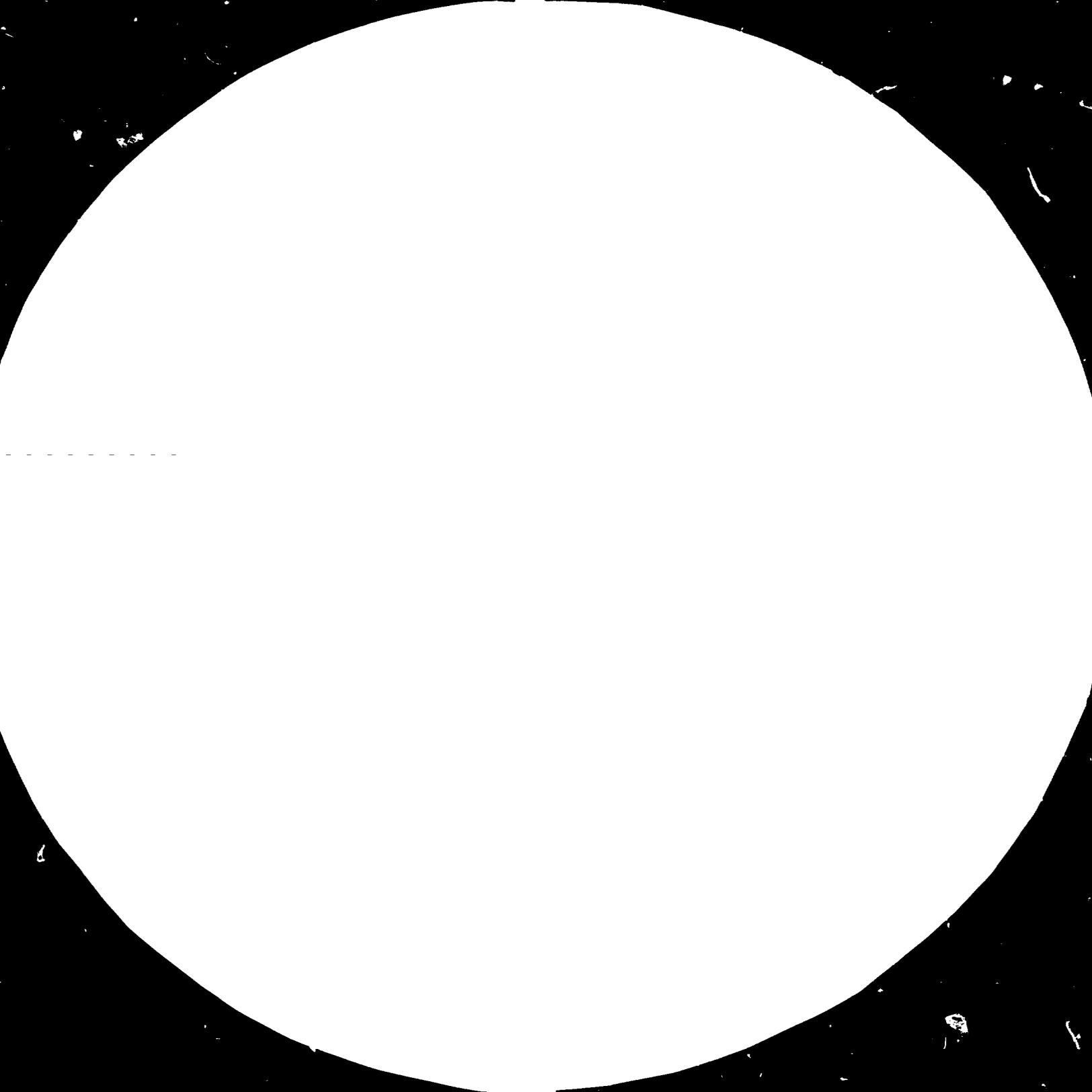
FAIR USE POLICY

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.

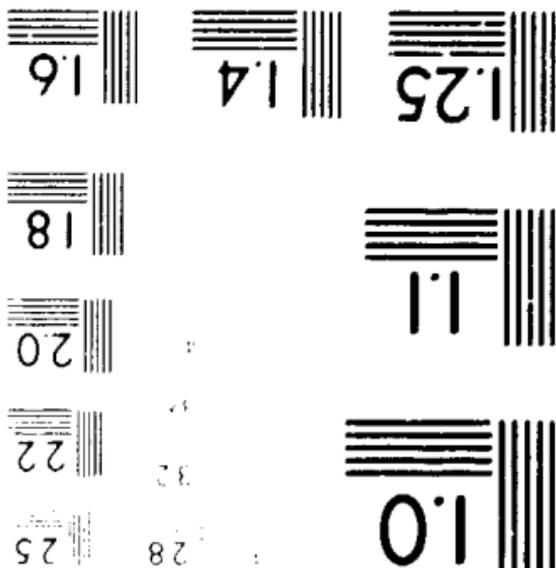
CONTACT

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

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



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A
U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 338-093



14209

Burkina Faso.

APPUI AU FONDS D'ASSISTANCE ARCOMA - COREMA
(CENTRE NATIONAL D'EQUIPEMENT AGRICOLE)

DP/UPV/83/011

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU BURKINA FASO

RAPPORT FINAL *

établi pour le Gouvernement de la République démocratique du Burkina Faso,
par l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
Organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

d'après les travaux de Monsieur Jacques Gagnon,
Conseiller technique principal,
sous le poste 11-01

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

from Mr. Seidel

TABLE DES MATIERES

	<u>PAGE</u>
1. <u>INTRODUCTION</u>	1
1.1 Historique du projet	1
1.2 Objectifs de développement	2
1.3 Objectifs immédiats	2
1.4 Compréhension des objectifs	3
2. <u>ACTIVITES DU PROJET</u>	4
2.1 Structure organisationnelle	4
2.2 Description des tâches	5
2.3 Codification	6
2.4 Coûts de fabrication	6
2.5 Prix de revient	7
2.6 Budget	7
2.7 Développement de produits	7
2.8 Contrôle	7
2.9 Etude de factibilité	8
2.10 Etude de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	8
2.11 Bilan 82-83	8
2.12 Etude de marché	8
2.13 Autres coopérations	9
3. <u>RESULTATS OBTENUS</u>	10
3.1 Structure organisationnelle	10
3.2 Description des tâches	11
3.3 Codification	11

TABLE DES MATIERES
(suite)

	<u>PAGE</u>
3.4 Coûts de fabrication	11
3.5 Prix de revient	11
3.6 Budget	11
3.7 Développement de produit	12
3.8 Contrôle	12
3.9 Etude de factibilité	12
3.10 Etude de la BOAD	12
3.11 Bilan 82-83	12
3.12 Etude de marché	13
3.13 Autres coopérations	13
4. <u>CONCLUSIONS</u>	14
5. <u>RECOMMANDATIONS</u>	15
<u>ANNEXE I</u> : LISTE DU PERSONNEL DE DIRECTION AU 7/09/84	I-1
<u>ANNEXE II</u> : LISTE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL PREPARES OU UTILISES AU COURS DU PROJET	II-1

1. INTRODUCTION

1.1 Historique du projet

Le projet PNUD/ONUDI/UPV/83/011 se voulait d'être la suite logique du projet UPV/FAO/UPV/80/011 et du projet UPV/17/DEN. On se rappelle que ce dernier était axé sur une assistance à la culture attelée, et que le précédent visait davantage la fabrication de matériel agricole, tout en appuyant la vulgarisation de la culture attelée, via le fond d'assistance Arcoma-Corema (FAAC), qui a cessé d'exister à la fin de l'exercice 82-83 pour être remplacé par le CNEA, Centre National d'Équipement Agricole.

Le CNEA, une entreprise d'état sous la double tutelle du Ministère des Finances et du Ministère de l'Agriculture, se voit confier un mandat de redressement de la situation du défunt FAAC, notamment dans une orientation de fabrication industrielle. En effet, on entrevoit la formation d'une unité de fabrication de pièces nobles ⁽¹⁾ utilisées dans le matériel aratoire, et ce, dans un processus intégré à l'intérieur du CNEA.

Un document de projet est donc signé dans ce sens par les partis concernés, soit le Gouvernement, le PNUD et l'ONUDI qui est désigné comme agence d'exécution. L'agence de coopération du gouvernement est le CNEA.

(1) Pièces formées à froid et actuellement importées d'Europe.

1.2 Objectifs de développement

Globalement, il s'agit de promouvoir et d'intensifier la culture attelée par le biais d'une fabrication de matériel agricole adapté au pays et à un prix abordable pour les utilisateurs, et par le biais d'une diversification de la production (nouveaux produits ou fabrication locale de pièces importées).

1.3 Objectifs immédiats

Dans le cadre d'un développement d'un système de production agricole plus efficace, le projet se voit confier un mandat d'assistance technique pour atteindre les objectifs suivants:

- a) Détermination des besoins du monde rural, via le recensement des animaux et du matériel de culture attelée, via celui des produits actuels et des nouveaux produits, et via des études sur les pièces de rechange.
- b) Réalisation du programme de production de matériel agricole par l'établissement des objectifs de la campagne de production, par la préparation des commandes de matières premières et de pièces de rechange, par un programme d'approvisionnement des ateliers, par un contrôle de la production, et par la mise à jour d'un fichier de production.
- c) Augmentation de la production locale des composantes par la mise en route de nouveaux équipements et outillages, par la diversification de la production

suivant le processus besoin - mise au point -
présérie - industrialisation.

- d) Participation à la vulgarisation.
- e) Décentralisation des activités de réparation
et d'assemblage, via les artisans.
- f) Actualisation des prix de revient.
- g) Formation accrue des cadres et du personnel
du CNEA.

1.4 Compréhension des objectifs

Les objectifs de développement et les objectifs immédiats
se situent sur trois (3) plans différents. Ce sont:

- a) L'aspect "social" inhérent à la formation des
utilisateurs et à l'intégration des artisans
ruraux.
- b) L'aspect "gestion d'entreprise" en ce qui concerne
la production du matériel agricole existant, dans
un contexte viable qui résultera de l'épuration des
structures existantes.
- c) L'aspect "expansion" pour ce qui a trait aux nou-
veaux produits et aux installations destinées à
fabriquer les pièces dites nobles.

2. ACTIVITES DU PROJET

Dès le début du projet, soit le 15 septembre 1983, nous avons porté nos activités sur la connaissance de la situation qui prévalait à cette époque, sur l'identification des problèmes existant au sein du CNEA et l'élaboration des correctifs susceptibles de le conduire à un statut viable. Tout au long du projet nos efforts ont été dirigés dans ce sens et ce, à différents niveaux de l'organisation.

2.1 Structure organisationnelle

A tout le moins, on a pu constater que le CNEA possédait une structure organisationnelle des plus lourdes, avec sa direction générale à Ouagadougou, ses deux ateliers principaux à Bobo Dioulasso et à Tenkodogo, et ses 11 ateliers dans le pays, le tout représentant quelques 120 personnes. Nous avons donc élaboré une structure organisationnelle comportant:

- a) Direction générale à Ouagadougou avec un secrétariat, une direction administrative et financière, une direction de l'équipement et une direction de la commercialisation.
- b) Fabrication principale à Bobo Dioulasso, avec une direction de fabrication, complétée des secteurs technique, de production, d'achat et du service après vente.
- c) Assemblage mécanique et réparations dans les autres centres.

Il est à noter que toute cette structure est sous l'égide d'un conseil d'administration.

D'autres structures ont aussi été élaborées suivant diverses options possibles quant à l'orientation du CNEA. Toutes ces activités ont fait l'objet de documents de travail à soumettre aux autorités gouvernementales.

Suite au travail sur les structures opérationnelles et pour les finaliser, un comité de direction a été mis sur pied. Il était composé de:

- M. Bationo Boniface, Directeur général, CNEA
- M. Piralla Michel, Expert suisse
- M. Gagnon Jacques, C.T.P., PNUD
- M. Martignier Bernard, Expert suisse
- M. Ouattara Seydou, Directeur technique
- M. Niatta Mahamadi, Chef comptable
- Mme Pouya Chantal, Conseillère économique
- Mme Kabore Gertrude, Secrétaire, PNUD

2.2 Description des tâches

Nous avons élaboré des descriptions de tâches suite aux propositions de la structure organisationnelle. Cet exercice nous a permis de déterminer quantitativement le personnel requis au niveau de la direction du CNEA.

2.3 Codification

Dans un but de contrôle des inventaires des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis, nous avons conçu un projet de codification qui s'avèrera très utile par la suite dans l'établissement des prix de revient, et qui permettra l'établissement d'un catalogue de pièces et d'inventaires.

2.4 Coûts de fabrication

Nous avons étudié les différents facteurs pouvant influencer les coûts de fabrication:

- a) Achat de matière première.
- b) Frais applicables à la matière première entre les frais d'importation, de douane et de transport.
- c) Main-d'oeuvre directe:
Nous avons établi les besoins en M.O.D. et nous avons pu constater qu'entre le personnel existant et le personnel requis, il y a une marge. Notre conclusion est qu'il y a un excédent de personnel.
- d) Main-d'oeuvre indirecte et personnel administratif des exercices similaires à l'item c) ont été faits et les conclusions sont les mêmes.
- e) Frais applicables à la main-d'oeuvre:
Nous avons évalué les frais applicables à la main-d'oeuvre directe et à la main-d'oeuvre indirecte.

f) Dessins et plans:

Nous nous sommes penchés sur un programme de révision des plans et aussi sur un programme de cheminement de fabrication des pièces.

g) Temps de fabrication:

Nous avons établi un système de calcul des temps de fabrication par opération pour chacun des produits fabriqués.

2.5 Prix de revient

Suite à l'établissement des coûts de fabrication, nous avons mis au point un système de calcul des prix de revient. Tous les produits possèdent désormais leur prix de revient théorique.

2.6 Budget

Nous avons établi des budgets tentatifs de fonctionnement pour la situation actuelle et aussi pour diverses options possibles.

2.7 Développement de produits

Durant notre mandat, nous nous sommes attardés à développer semoir et mécanismes de rétention d'eau.

2.8 Contrôle

Divers mécanismes ont été mis de l'avant pour contrôler davantage les stocks, les opérations de fabrication et les agissements de la main-d'oeuvre.

2.9 Etude de factibilité

De concert avec la Coopération Suisse nous avons préparé un document de travail sur l'avenir du CNEA selon différentes options:

- situation actuelle décentralisée;
- même situation, mais améliorée;
- centralisation de l'usinage et du débitage à Bobo Dioulasso;
- intégration totale à l'Apicoma.

Chacune des options fait valoir les impacts financiers, organisationnels et autres. Une concentration de la production s'avère nécessaire.

2.10 Etude de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)

Nous avons participé au colloque sur la factibilité d'une usine régionale de fabrication de pièces nobles dans les pays de l'entente.

2.11 Bilan 82-83

Nous avons analysé le bilan 82-83 ainsi que le rapport s'y rattachant que le fiduciaire nous a finalement présenté.

2.12 Etude de marché

Un document a été préparé pour connaître le consommateur "type" du matériel agricole. Ce document laisse de côté l'aspect recensement.

2.13 Autres coopérations

Tous nos travaux ont été faits en étroite collaboration avec d'autres experts internationaux. Leur but autant que le notre a été de trouver des solutions pour redresser le CNEA, pour en accroître les facilités de fabrication, et aussi pour en diversifier la production.

3. RESULTATS OBTENUS

Les résultats obtenus suite à nos diverses activités se situent surtout à un niveau théorique en ce sens que nous avons mis en place divers mécanismes et moyens de redressement susceptibles d'être bénéfiques pour le CNEA à court et moyen terme.

3.1 Structure organisationnelle

A l'heure de la rédaction de ce rapport, la formation du Conseil d'administration du CNEA fait l'objet de travaux au niveau gouvernemental.

La réorganisation prévue du CNEA est actuellement à l'étude.

Au niveau du Comité de direction, de nombreux problèmes ont été soulevés et nous avons proposé plusieurs moyens pour les solutionner.

Un mouvement tangible à souligner a été le rapatriement des services administratifs et financiers sous le même toit que les autres services de la direction.

Il y a eu des affectations de personnel dans les services administratifs et financiers, et ce, dans un élan de restructuration. Cette dernière devrait suivre son cours dans les autres secteurs de même qu'au niveau des ateliers.

3.2 Description des tâches

En référence aux affectations du personnel, des descriptions de tâches ont été mises de l'avant afin de délimiter les sphères d'activités et de responsabilités de chacun.

3.3 Codification

Le projet de codification en est à l'étape de la mise en place au niveau des services comptables et de ceux de l'équipement. Il a permis de répertorier et d'identifier les différentes composantes des divers produits. L'étape de sa mise en application dans les ateliers s'effectuera progressivement.

3.4 Coûts de fabrication

Suite à nos diverses investigations dans ce domaine, nous connaissons les facteurs qui influencent ces coûts. Nous avons mis l'accent sur des mesures correctives entre autres la réduction ou la réaffectation du personnel tant productif qu'improductif.

3.5 Prix de revient

Les prix de revient sont restés à l'état théorique. Les résultats de la cueillette des données dans les ateliers ne sont pas encore disponibles dans leur totalité. Toutefois, l'évolution de cette cueillette suit son cours.

3.6 Budget

Les services financiers et administratifs ont procédé à l'établissement d'un budget prévisionnel pour la campagne 83-84. Il s'agit d'un budget de l'ordre de 350,000,000 FCFA.

3.7 Développement de produit

Un mécanisme de rétention d'eau a été construit et testé. Les essais sont concluants. Suite à quelques modifications mineures, il passera à l'étape de présérie.

3.8 Contrôle

Les moyens de contrôle mis de l'avant ont fait l'objet de la rédaction de directives par les services de l'équipement pour implantation dans les ateliers.

3.9 Etude de factibilité

Cette étude a été transmise aux instances gouvernementales et est le sujet de délibérations à ce sujet. Ces délibérations devraient mener au choix d'une option pour l'avenir du CNEA.

3.10 Etude de la BOAD

Nous avons suivi l'évolution de ce dossier. Divers échanges de correspondance ont eu lieu à ce sujet. Il reste à attendre les conclusions de l'étude de factibilité commandées par la BOAD.

3.11 Bilan 82-83

Le bilan 82-83 ainsi que le rapport du fiduciaire ont été proposés. Différents moyens de redressement y sont proposés, lesquels ont déjà fait l'objet de recommandations de notre part. D'un autre côté, le résultat de cet exercice finan-

cier, soit un déficit de 161,000,000 FCFA, milite en la faveur de moyens correctifs à prendre pour épurer le CNEA.

3.12 Etude de marché

Nous ne pouvons présumer actuellement ni du client-type d'acheteur de matériel agricole, ni du potentiel de vente des équipements du CNEA. Il va s'en dire que les efforts pour connaître ces deux paramètres demeurent en première place dans les priorités du CNEA.

3.13 Autres coopérations

Nous avons travaillé avec d'autres groupes de coopérations de Burkina Faso, que ce soit au point de vue équipement d'usine ou au niveau d'expérimentation du matériel sur le terrain. Nous avons toutefois constaté que ces divers efforts devraient être davantage concertés pour assurer un meilleur service au pays concerné.

4. CONCLUSIONS

A la lumière des résultats obtenus dans nos divers secteurs d'activités, il appert que la continuité du redressement du CNEA est liée directement à la volonté de poursuivre la mise en application des différents correctifs proposés. Toutes les informations et données sont à la disposition du CNEA pour qu'une telle poursuite se fasse.

Nous savons très bien que ceci comporte de nombreuses exigences mais nous croyons qu'il est nécessaire de poursuivre dans ce sens. Nous croyons également que pour parfaire les actions déjà entreprises il faut continuer ce projet durant les deux années qui viennent.

5. RECOMMANDATIONS

Nous avons déjà mentionné que UPV/83/011 évoluait sur trois (3) plans distincts (voir 1.4). Dans un processus global de promotion et de vulgarisation de la culture attelée, il est nécessaire que la prolongation du projet pour 84-85 et 85-86 s'effectue afin que le Burkina Faso développe son système d'agriculture de façon harmonieuse.

Cependant, nous croyons que certains prérequis sont nécessaires et que certains critères doivent être respectés. Il doit avoir une suite dans les objectifs du développement rural sur les plans social, gestion d'entreprise existante et expansion. A partir de cette prémisse, nous croyons que le projet global devrait être scindé en trois (3) projets distincts et autonomes couvrant chacun une sphère d'action. Cette répartition devrait faciliter les actions concrètes dans chaque domaine.

Enfin, chaque projet particulier devrait avoir une agence d'exécution distincte afin d'éviter une duplication de l'aide extérieure à l'intérieur d'un même projet, et tout ce qui peut s'en suivre. Plus précisément, nous voyons la poursuite du projet UPV/83/011 comme suit:

A) Projet d'orientation globale sur le développement rural:

- Organisme gouvernemental - Ministère du Développement Rural;
- Agence d'Exécution - ONUDI;
- Collaborateurs - Conseillers des agences d'exécution des projets particuliers.

B) Projet social pour la formation des utilisateurs et l'intégration des artisans ruraux:

- Organisme gouvernemental - Direction des services agricoles;
- Agence d'exécution - ONUDI ou Coopération X;
- Type d'assistance - Formation et connaissance des besoins.

C) Projet de rentabilisation de la production existante en matériel agricole:

- Organisme gouvernemental - CNEA;
- Agence d'exécution - ONUDI ou Coopération Y
- Type d'assistance - Technique et administrative.

D) Projet d'usine pour pièces importées et nouveaux produits:

- Organisme gouvernemental - Industrie et Commerce;
- Agence d'exécution - ONUDI ou Coopération Z;
- Type d'assistance - Technique.

Nous croyons que cette façon de procéder faciliterait une planification globale efficace au niveau du développement rural du pays, que la formation et la connaissance des utilisateurs pourraient déboucher sur l'instauration d'un réseau agricole intégré, que la rentabilisation de la production existante s'effectueraient dans l'optique d'une gestion saine, et que la création d'usine pour d'autres fabrications ne soit pas pénalisée par des structures existantes et leur lourdeur.

Ces recommandations visent à fournir au Burkina Faso des moyens propres d'action dans chaque domaine d'évolution. Il sera beaucoup plus facile d'escompter des résultats tangibles dans chacun des mini-projets que dans un maxi-projet qui engloberait le tout.

ANNEXES

ANNEXE ILISTE DU PERSONNEL DE DIRECTION
AU 7/09/84

	<u>NOM</u>	<u>FONCTION</u>	<u>ARRIVEE</u>	<u>DEPART</u>
Personnel international:	M. Jacques Gagnon	Ing. Mécanique Conseiller Technique Principal	10/9/83	9/9/84
Personnel national:	M. Bationo Boniface	Directeur général CNEA	17/2/84	-
	M. Ouattara Seydou	Responsable Serv. Equip.	-/6/80	-
	Mme Pouya Chantal	Responsable Serv. Adm. Fin.	-/6/81	-
	M. Niatta Mahamadi	Chef comptable	-	-

ANNEXE II

LISTE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL
PREPARES OU UTILISES AU COURS DU PROJET

- RAPPORT 1er TRIMESTRE - 15/12/83
 - . Rapport préliminaire - 30/10/83
 - . Direction générale CNEA - 22/10/83
 - . Organigrammes - 22/10/83
 - . Description des tâches - 22/10/83
 - . Projet de codification - 10/10/83 et 7/11/83
 - . Catalogue de pièces - 7/11/83
 - . Frais sur matière première - 14/1/84
 - . Programme de fabrication -
 - . Temps de fabrication - 28/10/83
 - . Main-d'oeuvre directe - 28/10/83
 - . Frais sur M.O.D. - 10/11/83
 - . Main-d'oeuvre indirecte - 28/10/83
 - . Dessins et plans - 4/11/83
 - . Opérations de fabrication 31/10/83
 - . Prix de revient - 3/11/83
 - . Bilan 81-82 - 14/11/83
 - . Budget tentatif - 14/11/83
 - . Catalogue des ventes - 8/11/83
 - . Coopération Suisse - Etude du document

- RAPPORT 2è TRIMESTRE - 15/03/84
 - . Projet FAO/PNUD/UPV/80/011
 - . Projet UNSO/CILSS/NER/802
 - . Etude de factibilité du projet de machinisme agricole dans les pays de l'entente. Etude de la CEEMAT pour le compte de la BOAD
 - . Prix de revient synthétiques - 12/83 au 03/84

- RAPPORT 3^e TRIMESTRE - 15/06/84

- . Projet régional de machinisme agricole dans les pays de l'entente - Procès verbal de la réunion de concertation des partis concernés, Lomé, 25 et 26 avril 1984.
- . Proposition de redressement du CNEA (Base de discussion). Présentation du rapport d'évaluation se référant à 5 options possibles.
- . Renouvellement UPV/83/011 - 21/06/84 - 14/06/84.
- . Implantation d'usine en collaboration avec la Coopération Suisse.
- . Bilan 82-83, Analyse .

- RAPPORT 4^e TRIMESTRE - 30/08/84

- . Rapport fiduciaire, Analyse
- . Documents gestion des stocks
- . Documents contrôle de production
- . Documents inventaires
- . Spécifications, mécanisme de rétention d'eau
- . Etude de marché
- . Renouvellement UPV/83/011, Document de projet
- . Etat des dépenses du projet
- . Liste des fournitures du projet

