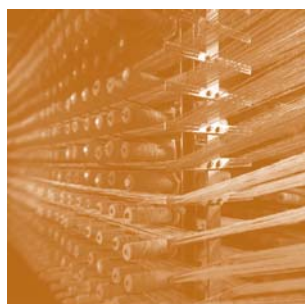


Évaluation indépendante
BURKINA FASO

Développement de la transformation
industrielle et artisanale du coton

Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois



Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton

Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois

Rapport de l'évaluation indépendante du projet

Projet US/BKF/o1/189



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, 2006

Distr. GENERAL
OSL/EVA/R.4
28 AOUT 2006

Original: FRANÇAIS

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

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

Les opinions émises dans ce rapport n'engagent pas le Gouvernement de Burkina Faso, la Coopération Autrichienne ou l'ONUDI.

Table des matières

Abbréviations	vi
Introduction.....	1
Objectifs de l'évaluation	1
Composition et prérogatives de la mission d'évaluation	1
Programme de la mission d'évaluation	1
Résumé	3
Recommandations et enseignements	9
La finalisation du projet	9
La poursuite des actions du projet.....	9
Pistes de réflexion pour actions futures	11
Enseignements d'ordre général à tirer par l'ONUDI.....	12
1 Le cadre général du projet.....	15
1.1 Quelques données macroéconomiques du pays.....	15
1.2 Le secteur coton au Burkina Faso.....	15
1.3 Industrie et artisanat du textile au Burkina Faso	16
1.3.1 La transformation textile industrielle	16
1.3.2 L'artisanat du textile	17
1.3.3 Le marché interne et externe des produits textiles	19
1.4 Cadre politique, juridique et réglementaire dans l'artisanat et les PME.....	19
1.4.1 Le cadre politique.....	19
1.4.2 Le cadre réglementaire de l'artisanat.....	20
1.4.3 Le cadre institutionnel.....	21
2 Conception, formulation et pertinence du projet	27
2.1 Projet antérieur : Le volet textile du Programme Intégré de l'ONUDI	27
2.2 Le processus de définition et de formulation du projet.....	28
2.2.1 L'interaction avec le bailleur	28
2.2.2 L'implication du gouvernement burkinabé	28
2.2.3 Un ancrage institutionnel problématique	29
2.2.4 Le déficit de communication avec les autres structures d'appui.....	29

2.2.5	Prise en compte insuffisante des besoins logistiques du projet	29
2.3	La pertinence, la stratégie et les objectifs du projet	30
2.3.1	La pertinence du projet.....	30
2.3.2	Une analyse réaliste, des enjeux peu explicites	30
2.3.3	La stratégie du projet.....	31
2.3.4	Objectifs, indicateurs et produits.....	32
2.3.5	Identification des bénéficiaires.....	34
2.3.6	Le choix des zones.....	35
2.3.7	La structure du projet.....	35
3	L'exécution du projet	37
3.1	Composante 1 : Interventions sur le secteur artisanal.....	37
3.2	Composante 2 : Appui aux PME.....	44
3.3	La gestion du projet.....	47
3.3.1	La durée et les extensions du projet	47
3.3.2	L'infrastructure du projet	48
3.3.3	Le mode de gestion et la structure du projet	48
3.3.4	Les rapports d'avancement	49
3.3.5	Le comité de pilotage	49
3.3.6	La collaboration avec les structures d'appui nationales	50
4	Conclusions.....	53
4.1	Evaluation des résultats	53
4.1.1	Améliorer les méthodes de production dans le secteur du textile	53
4.1.2	Créer des unités de production nouvelles.....	55
4.1.3	Améliorer la formation et professionnaliser les métiers du textile ...	56
4.1.4	Développer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés.....	56
4.1.5	Appuyer la gestion des entreprises existantes.....	56
4.1.6	Cadre réglementaire et infrastructure de qualité.....	57
4.1.7	Gestion et diffusion de l'information	58
4.1.8	Protection de l'environnement	58

4.2 L'efficacité du projet	59
4.3 L'efficience du projet	60
4.4 L'appropriation du projet par la contrepartie	61
4.3 L'impact et la pérennité du projet	61
Annexes	63
Annexe 1 : Termes de Référence.....	63
Annexe 2 : Plan de travail et des rencontres de la mission.....	68
Annexe 3 : Personnes rencontrées	70

Abbréviations

ADOP	Appui Privé aux Opérateurs Privés
AFORMATEX	Association de Formateurs aux Métiers du Textile
ACCK	Association des Couturiers et Couturières du Kadiogo
ATTK	Association des Teinturiers et Teinturières du Kadiogo
BA	Bureau des Artisans
BAME	Bureau d'Appui aux Micro-Entreprises
CAFP	Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle
CAPEO	Cellule d'Appui à la Petite Entreprise de Ouagadougou
CCIA	Chambre de Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat
CDE	Centre de Développement de l'Entreprise
CEAS	Centre Ecologique Albert Schweitzer
CFFA	Centre de Formation Féminine Artisanale
COFATEX	Coopérative Faso Textile
COPAFO	Coopérative de Production Artisanale des Femmes de Ouagadougou
COPROCHIM	Consortium de Produits Chimiques
CTP	Conseiller Technique Principal
DGA	Direction Générale de l'Artisanat
DGDI	Direction Générale du Développement Industriel
EDIMODE	Edition de la Mode de Koudougou
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle par Apprentissage
FASOTEX	Faso Textile
FENABF	Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso
FESPACO	Festival Panafricain du Cinéma de Ouagadougou
FILSAH	Filature du Sahel
JAVEST	Journées de l'Art Vestimentaire Traditionnel
MCPEA	Ministère du Commerce de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat
MEBF	Maison de l'Entreprise du Burkina Faso
OCADES	Organisation Catholique de Développement Economique Social
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONAC	Office National de Commerce Extérieur
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPA	Organisation Professionnelle d'Artisans
PAB	Programme de Promotion de l'Artisanat au Burkina
PAMER	Programme d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales
PAPME	Projet d'Appui à la Petite et Moyenne Entreprise

PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PERCOMM	Promotion des Entreprises Rurales de Construction Métallique et des Mécaniciens
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PROFITA	Promotion de la Filière Textile Artisanale
PromArt/B	Promotion de l'Artisanat au Burkina
SEMOTEX	Semaine de la Mode et du Textile
SIAO	Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
SNV	Organisation Néerlandaise pour le Développement
SOFITEX	Société des Fibres et Textiles
UAP GODE	Unité artisanale de Production de Pagnes tissés
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UPROTEXHA	Union des Professionnels du Textile et de l'Habillement
VAO	Village Artisanal de Ouagadougou

Introduction

Objectifs de l'évaluation

Les tâches de la mission d'évaluation indépendante en profondeur du projet US/BKF/01/189 « *Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton - Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois* » sont précisées dans les Termes de Référence de la mission (annexe 1) qui prévoient que la mission d'évaluation devra procéder à une analyse approfondie du projet et faire des recommandations quant :

- à la finalisation du projet ;
- aux actions nécessaires pour pérenniser les acquis du projet ;
- à la faisabilité de toutes autres activités futures de même nature ;
- La mission se prononcera également sur :
- les enseignements d'ordre général à tirer du projet dans son ensemble.

Composition et prérogatives de la mission d'évaluation

Les membres de l'équipe d'évaluation étaient :

- M. Peter Loewe, Service de l'Evaluation de l'ONUDI
- Mme. Gifty Narh-Guiella, Sociologue, consultante nommée par le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat.
- M. Christoph Gütermann, consultant international, représentant le bailleur de fonds.

Les membres de l'équipe d'évaluation n'ont pas été impliqués dans la formulation, l'appréciation ou la mise en œuvre du projet.

Les conclusions et les recommandations de l'équipe d'évaluation sont le résultat d'une évaluation indépendante en profondeur. Les opinions émises n'engagent pas les institutions représentées.

Programme de la mission d'évaluation

La mission a commencé ses travaux sur le terrain le mardi 25 avril 2006 à Ouagadougou. Par la suite, elle a visité les institutions participantes et les bénéficiaires à Bobo Dioulasso, Koudougou et Kaya. Le programme détaillé de la mission est dans l'annexe 2.

La mission a pu rencontrer de nombreux artisans et artisanes qui, d'une manière ou d'une autre, ont été touchés par le projet, notamment les membres des groupements ou coopératives mis en place par le projet. Des entretiens ont été menés avec les représentants des services gouvernementaux et des structures d'appui, ainsi qu'avec d'autres intervenants dans le secteur comme les formateurs, les industriels et les représentants de la profession. La liste complète de personnes rencontrées se trouve dans l'Annexe 3.

Pendant une partie de son parcours la mission a été accompagnée par Madame Jeanne-Marie Idani, chargée de programme au Bureau de Coordination de la Coopération autrichienne à Ouagadougou.

Les conclusions et les recommandations préliminaires de la mission ont été présentées par l'équipe d'évaluation lors d'une réunion de restitution à Ouagadougou le 2 mai 2006, à laquelle ont participé :

- M. Jean-Claude Bicaba, Secrétaire Général du Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat
- M. Adama Traoré, Directeur Général du Développement Industriel
- Mme. Bambara, Direction Générale de l'Artisanat
- Mme. Safyatou Ba, Chef des Opérations de l'ONUDI au Burkina Faso
- M. Désiré Maurice Ouedraogo, M. Harouna Sawadogo, M. Mathias Somé, consultants nationaux du projet

La présentation a été suivie d'une discussion qui a permis de revoir et clarifier certains aspects des conclusions et recommandations.

La circulation d'une version préliminaire du rapport parmi les participants a donné lieu à un deuxième exercice de feed-back.

La mission d'évaluation tient à remercier Madame Safyatou Ba, Chef des Opérations de l'ONUDI au Burkina Faso, pour les informations qu'elle a bien voulu fournir à l'équipe ainsi que pour son appui logistique.

Elle remercie l'ensemble de ses interlocuteurs – les collaborateurs du projet et les représentants des structures d'appui, ainsi que les responsables du secteur au sein du gouvernement du Burkina Faso et au siège de l'ONUDI à Vienne.

Elle remercie également les représentants du donateur à Vienne et à Ouagadougou pour l'intérêt qu'ils ont consacré à l'évaluation.

Résumé

Le projet « *Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton - Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois* » a été réalisé par l'ONUDI sur un financement du gouvernement autrichien (montant total de 800.040 US\$). Le projet a été lancé le 1^{er} janvier 2002 pour une durée initiale de 36 mois et a été prolongé deux fois pour une durée totale de 54 mois. Le projet s'est inséré dans le programme intégré de l'ONUDI au Burkina Faso dont il a assuré la continuation des activités du volet textile.

Le projet a été structuré en deux composantes (« Interventions sur le secteur artisanal » et « Appui aux PME ») qui ont été exécutées par deux branches différentes de l'ONUDI (« agro-industrie » et « secteur privé »).

Pertinence

Le projet s'inscrit en droite ligne des orientations nationales en matière de développement (promotion du secteur privé ; favoriser la transformation des matières premières agricoles notamment le coton ; assurer une plus grande compétitivité de l'entreprise artisanale et son insertion dans le tissu économique mondial).

Formulation

Le document de projet identifie les enjeux majeurs du projet mais comporte un certain nombre de faiblesses déjà relevées par le donateur lors des négociations initiales. Les choix stratégiques du projet et ses objectifs sont restés relativement flous. Les principes du « cadre logique » (logique d'intervention ; indicateurs) ont été peu respectés. La structuration en deux composantes, artisanat et PME, ne correspond pas à la réalité sur le terrain mais reflète plutôt le besoin de « partager le terrain » entre les deux unités organisationnelles concernées au sein de l'ONUDI. La dimension « lutte contre la pauvreté » a été rajoutée tardivement sans que cette ambition ait été reflétée dans les objectifs et produits du projet.

Pour pouvoir procéder à l'évaluation malgré les faiblesses du document de projet la mission d'évaluation a identifié huit principaux axes d'intervention (ou thèmes) du projet :

- Améliorer les méthodes de production du textile (tissage ; teinture)
- Créer des unités de production nouvelles
- Améliorer la formation et professionnaliser les métiers du textile
- Créer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés
- Appuyer la gestion des entreprises existantes
- Améliorer le cadre réglementaire et l'infrastructure de qualité
- Gestion et diffusion de l'information
- Protection de l'environnement (agents chimiques de teinture)

Stratégie d'innovation et acquis dans le domaine du tissage

Le projet a donné une grande priorité aux améliorations technologiques des méthodes de production. Dans le domaine du tissage il a focalisé sur l'introduction des métiers à tisser grande largeur permettant d'augmenter la productivité du travail et de varier la gamme de

tissus fabriqués. Sur le plan purement technique, le 'transfert de technologies' semble être réussi. Un nouveau type de métier en bois a été développé ; une production artisanale de ce métier a été lancée et le projet a réussi à vendre une douzaine de ces métiers à des groupements ou ateliers soutenus par d'autres projets.

Toutefois, l'introduction de ce nouvel outil de production représente une innovation majeure correspondant au passage d'un mode de production artisanal à un mode de production semi-industriel et nécessite de nombreux changements (savoir-faire ; formation ; organisation du travail ; investissement et maîtrise des coûts de production ; infrastructure et logistique ; émergence de nouvelles professions ; nouveaux produits ; échelle de production ; marketing ; etc.).

Pour relever ces multiples défis le projet a créé deux unités de production conçues à la fois comme laboratoires technologiques et comme entreprises « phares » pour développer de nouvelles méthodes de gestion et de marketing. Toutefois, cette double fonction des unités de production s'est heurtée à des difficultés. La décision de faire encadrer ces unités par deux techniciens très expérimentés (anciens contre-mâtres d'une usine de textile industrielle) était à la base des succès importants sur le plan technologique. Néanmoins, il était problématique d'attendre de ces techniciens les expériences commerciales et le dynamisme entrepreneurial qui sont indispensables à toute création d'une entreprise innovante. Clairement le projet semble avoir sous-estimé dans sa stratégie d'innovation le rôle clé de l'entrepreneur (connaissance approfondie du marché ; initiative ; leadership, goût du risque ; etc).

La décision prise dès 1999 de se concentrer sur le métier à tisser grande largeur n'a pas été revue depuis. D'autres choix auraient été possibles, notamment des améliorations du métier métallique artisanal qui est l'outil de production standard des tisserands au Burkina Faso. Vu l'importance de cet outil dans l'économie des artisans, il est regrettable que le projet ne se soit pas penché sur les multiples possibilités d'améliorer cet outil.

Acquis dans le domaine de la teinture et de la production plus propre

Le projet a apporté des améliorations importantes dans les procédés de teinture artisanale. Une meilleure connaissance des paramètres de production a permis aux artisans d'améliorer la qualité des produits, de réduire les coûts et de diminuer la quantité restante des produits chimiques dans les eaux rejetées. L'importance d'un dosage correct des produits chimiques a été démontrée par l'introduction des « kits de teinture ».

Le projet a également développé et démontré des technologies de maîtrise des effluents, notamment des cuves bétonnées au niveau des ateliers. Cette solution est efficace sous condition d'une réalisation technique fiable. Malgré la sensibilisation faite autour de cette question, les résultats quantitatifs ne correspondent pas encore aux efforts, le coût d'installation étant le principal goulot d'étranglement d'une diffusion à grande échelle.

Efficacité

L'efficacité du projet dans la poursuite des principaux axes d'intervention était variable :

- Bonne efficacité dans l'introduction de nouvelles technologies de production : adaptation et production locale d'un nouveau type de métier à tisser permettant d'augmenter la productivité de travail et la variabilité des tissus; introduction de nouveaux procédés de teinture plus performants et moins polluants ;
- Bonne efficacité dans la formation professionnelle : un nombre élevé de micro-entreprises existantes a bénéficié de ces actions et le nombre des personnes formées est beaucoup plus élevée que prévue ; l'émergence d'une association des formateurs favorise la pérennité des acquis dans ce domaine ;
- Efficacité faible dans le développement des marchés et produits innovants : le côté marketing du projet a été moins développé que prévu ; peu de produits nouveaux lancés sur le marché local ; pas d'actions vers les marchés extérieurs ;
- Efficacité faible dans l'appui aux créateurs pionniers et promoteurs émergents dans le secteur : une orientation plus massive et directe des actions du projet vers ce type d'acteur aurait pu favoriser l'émergence de professionnels innovateurs et dynamiques dans la filière ;
- Efficacité indéterminée voire faible dans la lutte contre la pauvreté : le nombre d'unités de production a été plus faible que prévu ; le monitoring du projet ne permet pas d'estimer l'impact au niveau des entreprises existantes (amélioration des revenus ; nombre d'emplois créés; etc) ;
- Efficacité mixte dans la protection de l'environnement : action marquée par une amélioration des procédés de teinture mais aussi par l'incapacité de proposer une solution économiquement viable pour maîtriser les effets polluants des effluents de teinture ; risque que le projet ait contribué, à travers la propagation de la teinturerie artisanale, à une augmentation des effets négatifs sur l'environnement.

Efficiences

Les succès du projet, notamment dans les domaines de la technologie et de la formation, témoignent du dévouement des participants et de leur dynamisme. Néanmoins, le bilan de l'efficacité du projet est mixte avec comme point fort incontestable une utilisation très économe des moyens financiers qui a permis de prolonger la durée du projet de 50% sans augmentation de budget. L'efficacité du projet a été affaiblie par un certain nombre de facteurs :

- l'infrastructure de démonstration des technologies innovantes inexistante parce que pas prévue dans le document de projet ;
- le faible niveau d'intervention du projet sur Ouagadougou, pôle principal du secteur textile au Burkina Faso ;
- la structuration inadéquate du projet en deux composantes et le manque d'interaction entre eux ;
- le manque d'une véritable équipe nationale telle qu'elle était prévue pour gérer l'ensemble des activités du projet ;
- les retards très considérables, notamment au niveau de la composante 2 ;
- les procédures administratives de l'ONUDI peu adaptées à une gestion efficace d'un grand nombre de contrats avec des experts locaux (retards de paiements; interruptions de contrats; départs d'experts) ;

- le niveau de rémunération très faible des experts nationaux tendant à limiter l'accès de l'ONUDI aux experts les plus qualifiés et expérimentés ; cette politique exerce également une influence négative sur le renforcement des bureaux d'études nationaux ;
- l'absence d'un monitoring systématique qui résulte dans l'impossibilité de connaître les résultats du projet sur les revenus des artisans ;
- l'absence de moyens de transports propres au projet.

Participation du donateur et de la contrepartie (comité de pilotage)

Le comité de pilotage composé de représentants du gouvernement, du donateur, de l'ONUDI, et des bénéficiaires du projet s'est réuni trois fois, en octobre 2002, 2003, et 2004 avec une dernière réunion prévue mi 2006. Les comptes rendus du CP font état de discussions et de décisions stratégiques importantes. En 2003, le comité de pilotage a insisté sous l'impulsion du représentant du donateur à ce que les recommandations de la mission d'évaluation du Programme Intégré soient mises en œuvre, que le plan d'opération du projet soit amélioré, que le budget soit présenté avec les dépenses correspondantes aux activités, et qu'un tableau de bord soit établi. Il a en outre insisté que le succès du projet dépendra de la mise en œuvre d'une démarche commerciale (identification de marchés nationaux, régionaux et internationaux ; appui aux PME existantes). Il a souligné que le projet devrait donner plus de priorité aux tisseuses de la région de Ouagadougou. Ces orientations ont été mises en œuvre partiellement et avec un certain retard.

La collaboration avec les autres structures d'appui

La collaboration du projet avec les autres structures d'appui s'est intensifié au fur et à mesure sans pour autant bénéficier pleinement des expériences de structures existantes qui ont travaillé depuis des années avec les artisans du textile et qui ont accumulé, par conséquent, une expérience importante en la matière.

Le projet a utilisé les locaux d'autres structures d'appui pour expérimenter et démontrer des métiers. Plusieurs groupements ont acheté des métiers fabriqués sous l'égide du projet qui a également assuré la formation des bénéficiaires. D'autres structures d'appui se sont servies des compétences et capacités de l'équipe du projet et de l'association AFORMATEX pour assurer la formation de leurs membres. Le nombre important d'artisans formés par le projet s'explique par cette stratégie de prestation de services.

Ce n'est que tard et surtout à travers la composante 2 que le projet a intensifié la collaboration avec les structures d'appui dans le sens que le projet a cherché d'apprendre et de profiter de son côté des expériences des structures d'appui expérimentées. Il est regrettable que le projet n'ait pas participé à la « concertation nationale » représentant toutes les structures d'appui – étatiques et privées – bien qu'une telle participation ait été explicitement recommandée par l'évaluation du programme intégré en 2003.

La pérennité des réalisations du projet

Il est probable que certains acquis du projet pourront atteindre un bon niveau de pérennité. Ceci est notamment le cas des transferts technologiques (métiers à large bande ;

procédés améliorés de teinture ; techniques de contrôle des effluents de teinture). La présence physique de ces technologies au Burkina Faso semble être assurée bien que leur diffusion restera limitée tant qu'elles ne seront pas adoptées par les entreprises artisanales du secteur privé qui sont les seules à pouvoir assurer une promotion durable et à grande échelle des technologies transférées en démontrant leur viabilité socio-économique et leur rentabilité.

Arrivé à sa fin, le projet n'est pas parvenu à cette démonstration du fait de sa stratégie d'innovation construite sur la création de coopératives de production dont la capacité de survie économique reste à démontrer. La coopérative de teinture semble la plus menacée mais la viabilité des deux coopératives de tissage qui produisent largement en dessous de leurs capacités est également incertaine.

Sur le plan de la formation professionnelle la pérennité des acquis du projet semble être assurée. L'association AFORMATEX créée dans le sillon du projet regroupe une vingtaine de formateurs dans le textile et s'est profilée comme un fournisseur de services de formations professionnelles utilisé par un nombre croissant de projets de développement et d'ONG.

Les deux projets de relève financés par la coopération autrichienne sont d'une importance majeure pour assurer la pérennité des résultats du projet ONUDI. Dans la partie recommandations le présent rapport propose un certain nombre de recommandations à cet effet.

Mieux valoriser les avantages comparatifs de l'ONUDI

Le projet n'a pas mobilisé les possibilités spécifiques de l'ONUDI en tant qu'Agence Spécialisée des Nations Unies de lier la réalisation de projets sur le terrain avec des interventions au niveau politique et sur le cadre réglementaire. Cette tendance s'est manifestée dans plusieurs domaines :

- contact tardif avec la CAFP, organisation chargée du développement de référentiels pour la formation professionnelle ;
- implication marginale des services d'hygiène des communes chargées du contrôle des problèmes de pollution et de protection des travailleurs ;
- peu de sensibilisation des autorités nationales concernant la nécessité de renforcer les services chargés de surveiller l'importation et le commerce des produits chimiques toxiques utilisés par les teintureries artisanales ;
- absence d'une réflexion concernant les moyens à mettre en œuvre pour valoriser le patrimoine textile du pays et la propriété intellectuelle collective des créateurs à travers la création d'un label reconnu sur le plan international.

La « réduction de la pauvreté par la promotion des activités productives » est un objectif prioritaire de l'ONUDI. En tant qu'Agence Spécialisée des Nations Unies l'Organisation dispose d'un certain nombre d'avantages comparatifs dans ce domaine. Afin d'atteindre de façon plus efficace les groupes cibles dites « pauvres » l'ONUDI devrait s'appuyer davantage sur les associations professionnelles des artisans et envisager de nouvelles formes de partenariat avec des ONG locales.

La pluridisciplinarité et la richesse des compétences disponibles au siège de l'ONUDI constituent un autre aspect de son avantage comparatif. Le projet textile au Burkina est une bonne illustration de la complexité des enjeux multiples d'un projet d'innovation (promotion des artisans et du secteur privé ; transfert et adaptation de technologies ; création et marketing de nouveaux produits ; règlements commerciaux et surveillance des marchés ; propriété intellectuelle ; environnement et production propre ; cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle). L'ONUDI dispose des compétences nécessaires dans tous ces domaines et devrait améliorer les mécanismes de concertation et de coopération internes pour mieux valoriser cet atout dans l'exécution des projets d'assistance technique. L'ONUDI devrait également réfléchir à une meilleure utilisation de ses représentations sur le terrain pour communiquer ses compétences et acquis.

Recommandations et enseignements

Les recommandations suivantes concernent la finalisation du projet en cours et la poursuite des actions du projet par la Coopération autrichienne et l'association AFORMATEX. Le chapitre propose également des pistes de réflexion pour d'éventuelles actions conjointes dans l'avenir ainsi que des enseignements d'ordre général à tirer par l'ONUDI.

La finalisation du projet

La mission d'évaluation recommande :

- Au comité de pilotage de remettre les équipements du projet (métiers etc) aux unités de production et aux bénéficiaires ;
- A l'ONUDI de conclure un contrat avec le BAME afin de terminer les actions non encore achevées à Bobo Dioulasso (finaliser les plans d'affaires des entreprises et poursuivre l'appui-conseil de proximité). Le contrat devrait être suivi par le Chef des Opérations de l'ONUDI à Ouagadougou qui assure également la coordination du programme intégré.
- Au gouvernement burkinabè d'appuyer les unités de production (par exemple dans l'acquisition de locaux).

La poursuite des actions du projet

Des actions de relève sont d'une grande importance afin de faire face à la pérennité fragile des acquis du projet.

Le gouvernement du Burkina Faso

Le gouvernement devrait inscrire les problèmes environnementaux liés aux effluents des ateliers de teinture artisanaux dans ses programmes d'assainissement et d'urbanisme. A travers ses ateliers modèle de teinture le projet a démontré une solution techniquement viable du problème, mais le coût d'investissement élevé de ces équipements défavorise leur rentabilisation individuelle. Le regroupement des ateliers privés de teinture dans des zones urbaines déterminées devrait être favorisé. Les services d'hygiène, d'assainissement et d'urbanisme devraient être davantage sensibilisés à la question.

La coopération autrichienne

Dès 2005 la coopération autrichienne a lancé le projet « Promotion de la Filière Textile Artisanale (PROFITA) » PROFITA succède au projet ONUDI et sera réalisé par le Centre Ecologique Albert Schweitzer (CEAS). Le projet vise à renforcer les capacités de production des artisans du secteur textile par l'accroissement de la productivité des unités existantes, l'émergence d'unités modèles, la promotion des produits des unités de production et la promotion du coton biologique. Un deuxième projet financé par la coopération autrichienne est actuellement en cours de formulation. Les deux projets sont d'une importance majeure pour assurer la pérennité des résultats du projet ONUDI.

La mission d'évaluation recommande à la coopération autrichienne de:

- Tirer la leçon majeure du projet de l'ONUDI : la promotion de la filière textile artisanale passe tout d'abord par l'écoute des artisans du textile privé et une connaissance approfondie de leurs besoins. Le CEAS dispose d'une bonne expérience dans les technologies appropriées (hors textile). Pour compléter ces compétences il devrait établir une collaboration intensive avec des organisations bien implantées dans le secteur (BA ; BAME et autres).
- Soutenir les deux unités de tissage à Bobo Dioulasso et à Koudougou qui sont des lieux d'expérimentation, de démonstration et de formation bénéficiant d'un encadrement technique de haut niveau. Sans collaboration continue avec PROFITA la pérennité de ces deux unités serait incertaine.
- Inclure la promotion des grappes d'entreprises (tisserands, teinturiers, créateurs/tailleurs) dans ses activités afin de développer de nouveaux produits d'habillement à base de tissu large bande. L'expansion du marché pour ce type de tissu conditionne la viabilité économique d'une diffusion plus large du métier à large bande.
- Poursuivre la création du laboratoire de contrôle de qualité qui a été entamée par le projet ONUDI au sein du CFFA de Gounghin. Ce laboratoire serait d'une grande utilité pour les plus avancés parmi les artisans du textile. Il est peu probable que ce laboratoire pourra devenir opérationnel sans le support de PROFITA.
- Veiller à ce que la promotion des métiers à large bande se fasse en fonction du développement du marché pour les tissus produits à partir de ce type d'outil. Une diffusion forcée de métiers à large bande sans que l'écoulement de la production soit assuré peut mettre en péril la situation économique des groupements ciblés par ces actions de diffusion.
- Viser également des ateliers de tissage privés existants (et non pas seulement des groupements). PROFITA devrait poursuivre les actions de formation, de diagnostics, de développement de plan d'affaires et de conseil de proximité entamés par le projet ONUDI en collaboration avec le BAME à Bobo Dioulasso. En cas de succès ce type d'action pourrait être étendu vers d'autres régions.
- Inclure éventuellement l'amélioration technique du métier métallique traditionnel dans ses activités. Ce type de métier est l'outil de production standard des artisans tisserands au Burkina Faso et il existe de multiples possibilités d'augmenter sa productivité.

AFORMATEX

L'association des formateurs AFORMATEX est issue du projet ONUDI :

- AFORMATEX doit poursuivre ses efforts de sauvegarder et développer le professionnalisme de ses membres et la qualité des services de formation prestés. L'association devrait s'ouvrir à d'autres formateurs de haut niveau afin de devenir un véritable pôle d'attraction et une plate-forme pour la promotion de la qualité. L'association devrait éviter une approche trop égalitaire ou chaque membre aurait le « droit » de participer à part égale à des marchés de prestations de service.
- AFORMATEX doit développer sa collaboration avec la CAFP dans l'élaboration des curricula et manuels de formation afin de contribuer au développement de la formation professionnelle et à la reconnaissance des métiers du textile.

- AFORMATEX devrait assurer dans les meilleurs délais la fonctionnalité de son site web créé avec le support du projet ONUDI. Dans son état actuel ce site est totalement inutile et agit comme une publicité négative.

Pistes de réflexion pour actions futures

1. Au Burkina Faso un nombre important d'organismes d'appui à l'artisanat sont organisés dans la « concertation des structures d'appui aux artisans et aux PME » (p. 25). L'ONUDI devrait s'interroger pourquoi, malgré les recommandations explicites d'une évaluation antérieure, l'ONUDI n'a pas réussi à développer une collaboration approfondie avec cette concertation. L'ONUDI devrait devenir membre de cette « concertation » et explorer les possibilités de renforcer cet organisme par son appui politique et en offrant du conseil technique au cas par cas.
2. Sur le plan stratégique nous suggérons à l'ONUDI, au gouvernement burkinabè et à la coopération autrichienne de mener une réflexion commune en vue de développer un « master plan » pour améliorer les conditions de développement du secteur du textile artisanal au Burkina Faso. Une analyse approfondie du secteur textile au Burkina Faso, du cadre réglementaire et de l'ensemble des structures devrait aboutir à une stratégie cohérente pour mettre en œuvre l'objectif politique national de développer ce secteur.

Une telle stratégie devrait :

- Mieux saisir les conditions de développement du secteur textile en considérant les facteurs extérieurs (régime OMC, UEMOA, rôle des partenaires économiques sur le marché mondial) ;
 - Identifier les créneaux prometteurs pour un meilleur développement du secteur textile sur les marchés nationaux et internationaux ;
 - Mieux structurer le cadre réglementaire (reconnaissance des professions et métiers ; formation professionnelle ; curricula ; diplômes ; formation des formateurs) ;
 - Définir des stratégies pour mieux protéger le patrimoine textile du pays et la propriété intellectuelle des créateurs (labels du type « Faso dan Fani ») ;
 - Contribuer à une meilleure surveillance de l'importation (importations frauduleuses de textiles ; protection de l'environnement et de la santé des artisans contre des produits chimiques de teinture de mauvaise qualité).
3. Sur le plan bi-latéral nous suggérons à l'ONUDI et à la coopération autrichienne d'explorer les possibilités d'approfondir leur collaboration privilégiée et de longue date par un nouveau type de coopération à long terme. Cette coopération devrait mobiliser les capacités de l'ONUDI en vue d'accompagner et de renforcer les projets techniques et de terrain de la coopération autrichienne à travers le monde dans le domaine de la promotion du secteur privé. Afin de mettre en valeur les points forts de l'ONUDI cette coopération pourrait prendre la forme d'un contrat cadre permettant de satisfaire de façon immédiate et ad-hoc les besoins d'information et de support de projets en cours ou en voie de préparation.

Le contrat cadre devrait notamment viser les deux dimensions suivantes :

- Mobilisation multiforme et immédiate de l'expertise technique de l'ONUDI sous forme de « knowledge management » ;

- Accompagner des projets techniques et de terrain de la coopération autrichienne dans le domaine de la promotion du secteur privé par des actions conjointes visant l'amélioration du cadre législatif et réglementaire dans les pays cibles.

Enseignements d'ordre général à tirer par l'ONUDI

Un certain nombre d'enseignements d'ordre général sont émergés de cette évaluation :

La conception et la formulation des projets :

- Pour favoriser l'ouverture et l'innovation dans ses approches l'ONUDI devrait éviter de confier la formulation et la réalisation d'une nouvelle action aux mêmes contractants qui ont effectué la réalisation des actions antécédentes ;
- L'ONUDI devrait impliquer de façon pro-active les services gouvernementaux lors de la formulation des projets et s'assurer que le document de projet stipule de façon explicite et claire les contributions de la contrepartie ;
- Afin de préparer le terrain pour une bonne intégration du projet et la pérennité de ses acquis un document de projet doit identifier de façon explicite les structures d'appui concernées (services de l'état et ONGs) et prévoir des produits à réaliser en collaboration avec eux ;
- La qualité des documents de projet (caractère opérationnel des objectifs ; respect du cadre logique) conditionne l'efficacité des projets et l'ONUDI devrait assurer un contrôle plus strict de la qualité de ces documents de base ;
- La trajectoire exacte d'un projet d'innovation est difficile à prévoir. Au lieu de détailler les activités et les produits du projet de façon excessive et irréaliste le document de base d'un tel projet devrait prévoir des milestones et un mécanisme de monitoring performant et des auto-évaluations plus en profondeur pour ainsi disposer d'un mécanisme fiable d'orientation des actions ;

La gestion des projets :

- Responsabilités claires : l'ONUDI doit assurer des structures de décision et de responsabilité claires dans la gestion des projets et éviter de départager les responsabilités d'exécution d'un seul projet entre deux départements différents ;
- Intégration du projet : assurer la collaboration étroite avec les services gouvernementaux du pays et leur implication dans les activités tout au long de la réalisation d'un projet ; collaborer avec les structures d'appui existantes ;
- Le comité de pilotage assure la participation des parties concernées dans la direction du projet et assure la mise à jour régulière de sa démarche ; la direction du projet exécute les décisions du comité de pilotage ;
- Evaluations : il y a lieu d'insister que les recommandations d'une évaluation indépendante doivent être observées et mises en œuvre ;
- Contrats avec des experts locaux : Les bureaux d'études professionnels sont des acteurs essentiels pour assurer la qualité et la pérennité des interventions. Pour contribuer à leur renforcement l'ONUDI devrait prévoir les moyens financiers nécessaires pour pouvoir contracter les meilleurs bureaux et éviter de conclure des contrats de précarité avec des experts individuels, notamment émanant de l'administration nationale ;
- Pour plus d'efficacité dans la gestion des projets, l'ONUDI devrait décentraliser la responsabilité budgétaire pour les contrats et dépenses locales vers ses représentants locaux (« Heads of Operations »).

Mieux valoriser les avantages comparatifs de l'ONUDI

La « réduction de la pauvreté par la promotion des activités productives » est un objectif prioritaire de l'ONUDI. En tant qu'Agence Spécialisée des Nations Unies l'Organisation dispose d'un certain nombre d'avantages comparatifs dans ce domaine. Elle devrait continuellement améliorer ses méthodes et ajuster son dispositif pour pouvoir contribuer de manière plus efficace à ce but.

La « réduction de la pauvreté par la promotion des activités productives » passe nécessairement par les groupes cible du secteur informel, les micro-entreprises et l'artisanat. Afin d'atteindre de façon plus efficace les groupes cible dites « pauvres » l'ONUDI devrait s'appuyer davantage sur des structures du secteur privé et les ONG. Suivant les conditions locales cette ouverture vers les structures non-gouvernementales devrait inclure la promotion des associations professionnelles et sectorielles des artisans et le développement de nouvelles formes de partenariat avec des ONG locales en tant que multiplicateurs et catalyseurs facilitant la communication entre le secteur informel et les administrations.

La pluridisciplinarité et la richesse des compétences disponibles au siège de l'ONUDI constituent un autre aspect de son avantage comparatif. Le projet textile au Burkina est une bonne illustration de la complexité des enjeux d'un projet d'innovation (promotion des artisans et du secteur privé ; transfert et adaptation de technologies ; création et marketing de nouveaux produits ; règlements commerciaux et surveillance des marchés ; propriété intellectuelle ; environnement et production propre ; cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle). L'ONUDI dispose des compétences nécessaires dans tous ces domaines. Elle devrait améliorer les mécanismes de concertation et de coopération internes pour mieux valoriser cet atout.

Le cadre général du projet

1.1 Quelques données macroéconomiques du pays

Données macroéconomiques du Burkina

Population (estimation 2006)	Burkina Faso (milliers d'habitants)	13.117,1
	Ouagadougou (milliers d'habitants)	1.066,1
Comptes nationaux (estimation 2005)	PIB (milliards de FCFA)	2.995,5
	Taux de croissance réel	7,5%
	PIB par habitant (FCFA)	143.090

Source. Site internet de l'INSD

1.2 Le secteur coton au Burkina Faso

La production du coton est en pleine croissance. Le Burkina est devenu le premier pays producteur de coton en Afrique avec une production de plus de 700 000 tonnes pour la campagne 2005-2006.

Cette culture contribue de façon significative à l'économie nationale. Le coton représente 45% des assolements. Avec 34 milliards FCFA versés aux producteurs, la culture du coton fait vivre près de 3 millions de personnes en milieu rural. La filière fournit 60% des recettes d'exportation et contribue pour 40% au PIB.

Evolution de la production cotonnière

Année	1960	1975/76	1986/87	1997/98	2000	2004/05	2005/06
Volume de production (tonnes)	2 772	50 694	169 227	338 141	275 800	634 000	711 000

Source : Recoupement de données de plusieurs sources, CORADE 2006

Le secteur a connu des évolutions majeures au cours de ces dernières années :

- **L'émergence d'une organisation forte des producteurs.** L'Union Nationale des Producteurs de Coton (UNPCB) créée en 1998 compte à ce jour plus de 8000 groupements de base rassemblant environ 320 000 cotonculteurs.
- **La libéralisation du secteur.** La SOFITEX (Société des Fibres et Textiles), créée en 1979 détenait un monopole sur le secteur. La libéralisation du secteur est effective depuis 2005. La SOFITEX détient désormais la zone de l'ouest, la SOCOMA (Société Cotonnière du Gourma) la zone de l'est et Fasocoton la zone du centre.
- **La structuration du secteur.** A partir de décembre 2005, la filière est gérée par l'Association Interprofessionnelle du coton (AIP) composée de l'UNPCB et des trois sociétés cotonnières. Sous l'égide de l'AIP, un nouveau mécanisme de régulation et de gestion de la filière a été adopté afin d'amortir les effets négatifs de la forte volatilité des cours mondiaux du coton.

1.3 Industrie et artisanat du textile au Burkina Faso

1.3.1 La transformation textile industrielle

Le tissu industriel textile est peu fourni. La première unité textile, FASOFANI, a été créée en 1970. Elle comptait plus de 600 salariés et avait une capacité de production de dix millions de mètres par an. Cette société d'état a été officiellement liquidée le 7 mars 2000 dans un contexte marqué par l'ouverture du marché sous-régional à la libre concurrence. FASOFANI, peu préparée, était soumise à la pression croissante de la concurrence d'entreprises textiles de la sous-région bénéficiant d'avantages comparatifs divers (coûts de l'électricité et des matières d'œuvre, qualification de la main d'œuvre, etc.) Au-delà de ce facteur contextuel, les problèmes de gestion (investissements inappropriés, difficultés de recouvrement des créances,...) demeurent la raison principale de la faillite de cette usine.

Deux unités assurent à ce jour la transformation industrielle du coton. Il s'agit de la filature du Sahel (FILSAH) et de l'unité de tissage et d'impression FASOTEX.

- **La Filature FILSAH**
FILSAH a démarré sa production en 2000. D'un capital de 1,6 milliards, sa capacité de production est de 7500 tonnes de fils mais son niveau de production réelle est resté en deca de 4000 tonnes. Environ 300 tonnes (10% de la production) de fil sont écoulées sur le marché national. Les artisans du textile constituent la clientèle nationale de ce fil. Environ 90% de la production est exportée essentiellement en Europe et au Maghreb.
- **La société FASOTEX**
Cette société a ouvert ses portes sur le site de l'ancienne unité textile FASOFANI. Son capital s'élève à 4,5 milliards. Elle est détenue par la société SAGEDIS International appartenant à un groupe de financiers étrangers et burkinabé. L'opérationnalisation de cette usine est à sa première étape, à savoir la mise en route de la section impression, depuis mars 2006. Cette première composante génère 145 emplois. Le lancement d'une unité de bonneterie et de tissage est prévu à moyen terme. Cette usine peut générer à terme 565 emplois.

1.3.2 L'artisanat du textile

La filature manuelle

Au Burkina Faso la filature manuelle du coton est une activité exclusivement féminine. Les femmes filent à partir du coton graine ou du coton égrené à l'aide d'une quenouille faite de tige de bois portant au bout une masse de pierre ronde. Les procédés et outillages utilisés pour la filature manuelle n'ont pas connu d'évolution notable. L'activité est aujourd'hui en perte de vitesse du fait de la présence du fil industriel sur le marché et du peu d'attrait qu'elle exerce sur les jeunes filles qui la perçoivent comme l'apanage de femmes âgées.

La teinture du fil

Le fil écru et teint provenait essentiellement de FASOFANI et de la Côte d'Ivoire. La pratique de la teinture artisanale du fil s'est répandue suite aux difficultés d'approvisionnement survenues après la fermeture de cette usine et la crise ivoirienne qui avait conduit à la fermeture des frontières avec la Côte d'Ivoire. FILSAH ne fournissant que le fil écru, la teinture du fil permet aux tisseuses d'obtenir un panel varié de teintes et nuances avec les colorants et produits chimiques achetés le plus souvent auprès de teinturiers de bassin guinéens. Les autres sources d'approvisionnement sont les sociétés COPROCHIM (Consortium des Produits Chimiques) et UNITEX.

Le procédé de teinture du fil était cependant peu maîtrisé, le problème essentiel restant le dégorgeage du fil teint. Avant le lancement du projet textile ONUDI certaines structures d'appui avaient commencé à renforcer les capacités des praticiennes de la teinture en faisant appel à des ex-agents de FASOFANI. Ces derniers ont constitué une passerelle entre les techniques industrielles et les procédés artisanaux. Ce transfert de procédés de l'industrie à l'artisanat a posé les bases de l'amélioration des procédés artisanaux de teinture du fil que le projet ONUDI a renforcé et diffusé par la suite.

Hormis la question de la maîtrise des procédés, la teinture artisanale pose de problèmes sanitaires et environnementaux graves :

- La mauvaise qualité de certaines teintures qui contiennent des composantes allergéniques et cancérogènes,
- Le manque de référence des teintures qui sont de provenances diverses. Sans ces références les artisans arrivent difficilement à retrouver les mêmes couleurs auprès des fournisseurs d'où la difficulté à assurer la reproductibilité des nuances même quand les procédés sont bien maîtrisés
- La non-disponibilité des cuves en acier inoxydable : les produits chimiques étant corrosifs, les matériels en métal simple sont vite usés.
- Les risques sanitaires et environnementaux liés à la manipulation sans précautions suffisantes de produits chimiques dangereux et le déversement des eaux usées dans la nature ou dans des puits non étanches susceptibles de contaminer les nappes phréatiques.

Le tissage

Le tissage est traditionnellement une activité pratiquée par les hommes. Les métiers traditionnels sont confectionnés par les tisserands eux-mêmes à partir de branches d'arbres. Ces métiers traditionnels en bois produisent des bandes de cotonnade de 10 à 15

cm de largeur qui sont assemblées à la main pour confectionner des pagnes, des couvertures et diverses tenues. Les tisserands traditionnels travaillent dans la plupart des cas avec du fil filé main.

Des métiers métalliques modernes ont été introduits par des missionnaires qui ont initié des femmes à l'activité de tissage. Ces métiers à deux pédales permettent de produire des bandes de 30 à 40 cm de large. La productivité est inférieure à un pagne par jour, le pagne représentant 4 bandes de 30 cm ou 3 bandes de 40 cm de 1,8m de long. Les bandes sont assemblées pour constituer le pagne.

Le pagne tissé a connu une forte promotion pendant la révolution (1983-87). Durant cette période le port de tenues en cotonnade a été imposé par le gouvernement aux travailleurs du public et du privé. Cette politique volontariste a favorisé la hausse de la demande des produits tissés et l'entrée de milliers de femmes dans le tissage notamment à Ouagadougou et certains centres secondaires du pays (Koudougou, Fada, etc.).

Les contraintes majeures que rencontrent les tisseuses sont :

- La pénibilité de l'étape de préparation: Les femmes parcourent des dizaines de kilomètres pour réaliser la chaîne de fils qui est par la suite montée sur le métier pour le tissage.
- Le dysfonctionnement de l'ensouple du petit métier : Les tisseuses généralement tissent dans la cour sous un hangar où elles tendent la chaîne sur plusieurs mètres. Elles sont contraintes de suspendre leur activité en période hivernale, ne pouvant plus tisser dans la cour.
- Certains métiers métalliques sont dotés d'ensouples qui servent à enrouler la chaîne. Cet accessoire qui évite de devoir tendre la chaîne n'est cependant pas utilisée du fait qu'il n'imprime pas une tension suffisante à la chaîne pour assurer la qualité du tissage.
- La limitation de la contexture. Les petits métiers ne produisent que du tissu toile « plat ». Les motifs sont également limités et dominés par les rayures. Les tisseuses et tisserands expérimentés parviennent à élaborer des dessins dans le sens de la trame.

En 1993 une coopérative de tissage a Ouagadougou, UAP Godé, a bénéficié d'un don du gouvernement indien de métiers de grande largeur munis de 4 pédales. Ces métiers permettent de résoudre certains des problèmes sus-mentionnés et d'obtenir des tissus de 120 cm. Cependant, à l'époque l'introduction des métiers indiens était restée peu concluante et ce n'est que le projet ONUDI qui s'est penché de façon systématique sur les questions de formation, de fabrication locale et de diffusion (voir chapitre 4).

La confection

Le secteur de la confection fait preuve d'un regain de dynamisme cette dernière décennie. Cette évolution est favorisée par :

- le retour d'un grand nombre de stylistes couturiers burkinabé suite à la crise en Côte d'Ivoire,
- la multiplication des écoles professionnelles de couture,
- l'attrait grandissant qu'exerce ce métier sur les jeunes au regard de la réussite socioprofessionnelle de nombreux couturiers,
- la baisse du prix des tissus et pagnes sur le marché.

Ouagadougou demeure le plus grand centre de concentration des ateliers de couture avec plusieurs centaines d'ateliers répartis dans toute la ville.

1.3.3 Le marché interne et externe des produits textiles

Le marché national est presque exclusivement approvisionné par les pagnes, tissus et vêtements venant de l'extérieur. Les produits textiles proviennent d'autres pays de l'UEMOA, d'Asie (surtout la Chine), d'Europe et des Etats Unis.

En 2001 les importations de produits textiles ont été évaluées à environ 10 milliards de FCFA (ONAC, 2003). La confection et la friperie représentaient 79,6% des importations textiles, les tissus 11%, le fil 1,1% et divers articles 7,1%.

Le marché national du textile artisanal, après la dépression constatée à la fin de la révolution, présente une tendance à la hausse. Le pagne tissé tend à être un produit de luxe accessible à la classe moyenne au regard du coût élevé du produit par rapport à la concurrence. Il coûte en moyenne 5 fois plus cher que le pagne chinois.

On observe le développement de la reproduction industrielle de motifs de pagnes tissés par des industries textiles chinoises. Ces tissus qui sont dix fois moins chers que les pagnes originaux menacent le marché du pagne artisanal surtout en campagne.

Les produits textiles artisanaux sont exportés à travers divers circuits informels vers les pays de la sous-région notamment la Côte d'Ivoire, le Niger, le Ghana, le Sénégal pour les destinations les plus importantes. Les foires constituent les plus grandes occasions de vente des produits dans la sous-région. Quelques boutiques d'artisanat exportent le vers l'Europe à travers des réseaux personnels.

De nouvelles opportunités s'offrent au secteur avec l'intégration du Burkina dans l'AGOA (Africa Growth Opportunity Act) en 2004. L'AGOA permet l'exportation hors taxe vers les Etats Unis de 65 000 produits de l'artisanat et de l'industrie dont les produits textiles. Les quantités de produits textiles artisanaux vendus sur le marché national et dans la sous-région échappent cependant à toute statistique fiable du fait de la forte dispersion de la production, du caractère informel et non organisé des circuits de distribution.

Cet aperçu des flux démontre le déséquilibre habituel des échanges Sud/Nord. Le Burkina exporte la matière brute et dans une moindre mesure du fil et importe des produits élaborés à forte valeur ajoutée.

1.4 Cadre politique, juridique et réglementaire dans l'artisanat et les PME

1.4.1 Le cadre politique

Le secteur de l'artisanat a bénéficié de peu d'intérêt des pouvoirs publics avant les années 90. C'est à la faveur de l'avènement du PAS¹ avec ses corollaires notamment le gel des recrutements dans la fonction publique, les privatisations et licenciements que le secteur a

¹ Programme d'Ajustement Structurel

été reconsidéré au regard de sa capacité à générer des emplois. Un plan directeur pour la promotion de l'artisanat a été élaboré en 1999. La filière textile a été identifiée dans ce plan comme prioritaire au regard du nombre d'acteurs actifs dans les différents métiers, sa contribution à la valorisation de la matière première locale qu'est le coton et de son potentiel de développement.

Une stratégie de développement industriel a été adoptée en 1998. Cette stratégie fait une grande place à la transformation locale des matières premières en vue de créer plus de valeur ajoutée et d'emplois. L'ambition pour la filière coton était de parvenir à transformer localement au moins 10 000 tonnes de fibres par an et de favoriser la création des PMI et petites unités productives dans cette filière.

Le gouvernement burkinabé affirmera sa volonté de faire du secteur privé le moteur de la croissance économique en adoptant le 22 mars 1999 par décret une stratégie pour le développement du secteur privé qui repose sur quatre axes :

- L'amélioration du cadre juridique et de l'environnement des affaires,
- La réduction des coûts de facteurs de production,
- L'amélioration de l'infrastructure matérielle,
- L'amélioration de la chaîne de transport

La même année une stratégie pour la promotion de l'artisanat est décrétée. Elle a comme principales lignes directrices le renforcement institutionnel, l'organisation du secteur, l'accès des entreprises au financement, l'adaptation de la législation fiscale et la formation professionnelle ainsi que la promotion commerciale.

En 2002 a été adopté un décret portant sur la lettre de politique de développement du secteur privé comportant 9 axes stratégiques.

Au plan régional l'UEMOA a élaboré un agenda pour la compétitivité de la filière coton dans la sous-région. L'objectif est de transformer à l'horizon 2010 25% du coton produit dans la sous-région et de générer 50 000 emplois dont 15 000 dans l'industrie et 35 000 dans l'artisanat.

1.4.2 Le cadre réglementaire de l'artisanat

Depuis l'élaboration du plan directeur une dizaine de décrets et arrêtés spécifiques à l'artisanat ont été promulgués. Le décret portant sur la classification des métiers de l'artisanat a défini neuf corps de métiers dont la corporation textile et habillement qui regroupe principalement les métiers de la filature manuelle, le tissage, la teinture, le tricotage, la couture, la broderie, le batik.

La réglementation de l'accès à la profession d'artisan et la structuration du secteur en chambre des métiers n'ont pas encore été mises en œuvre. Cette question fait l'objet en ce moment de concertation entre la Direction Générale de l'Artisanat et les organisations professionnelles d'artisans.

En matière d'importation et d'exportation de produits textiles, le Burkina est soumis aux dispositions réglementaires de l'UEMOA adoptées en janvier 2000 qui instaurent la libre circulation en franchise totale des droits et taxes d'entrée pour les produits issus de

l'Union, l'instauration d'une taxe préférentielle communautaire (TPC) sur les produits industriels agréés produits dans l'Union et l'application du tarif extérieur commun (TEC) pour les produits hors espace UEMOA.

1.4.3 Le cadre institutionnel

Les institutions publiques et parapubliques

- Le Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat qui est le ministère de tutelle. C'est sous son égide que se définissent la politique et le cadre juridique de l'artisanat ;
- La Direction Générale du Développement Industriel qui est chargée de l'application et de la gestion de la politique de promotion des investissements et des PME/PMI ainsi que de la mise en œuvre de la stratégie du développement industriel ;
- La Direction Générale de l'Artisanat, est chargée de l'application et de la gestion de la politique ministérielle pour la promotion de l'Artisanat ;
- La Chambre de Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat (CCIA) assure les missions consultatives, représentatives et administratives dans le domaine commercial, industriel et artisanal ;
- L'Office National du Commerce Extérieur (L'ONAC) a pour mission de favoriser l'accroissement des exportations et de développer des initiatives de promotion économique et commerciale. L'ONAC abrite les commissions sur l'AGOA dont la commission sur le textile. L'Office dispose d'un Trade Point fonctionnant comme un guichet d'opportunité d'affaires. Elle dispose d'un service d'hébergement sur site web pour les entreprises. Dans le cadre du programme de l'UEMOA et de l'ONUDI pour la mise en place d'un système d'accréditation, de normalisation et de promotion de la qualité une Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité a été créée au sein de l'ONAC ;
- La Maison de l'Entreprise (MEBF) est un centre de services intégrés pour l'entreprise. Elle a été mise en place en 2002 dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat burkinabé, la chambre de commerce et des partenaires financiers (Banque mondiale, Union européenne). Elle met à la disposition des entreprises des services d'appui conseils et d'information, de facilitation pour la création d'entreprises, etc.
- Le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle par Apprentissage (FAFPA) a été lancé en octobre 2003. Sa mission est de soutenir la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de formation professionnelle initiale, continue et par apprentissage ;
- Le Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou est la biennale africaine de l'artisanat. La dixième édition se tiendra en octobre 2006 sur le thème « artisanat africain et commerce équitable ».

Les projets et programmes d'appui à la filière textile artisanale

L'intervention des projets et programmes d'appui à l'artisanat s'articule principalement autour des axes suivants :

- Les formations (techniques, organisation, gestion, marketing)
- Les voyages d'échanges au niveau national et sous-régional,

- L'appui conseil (gestion, accès au financement, accès au marché)
- L'appui à la participation aux foires et expositions ;
- L'appui à l'organisation des acteurs, renforcement des capacités des OPA

Peu de programmes ont eut pour champ d'intervention spécifique la filière textile artisanale. Il s'agit en général de programmes d'appui à l'artisanat qui touchent les acteurs du textile. Le volet textile du programme intégré de l'ONUDI dont émane le présent projet textile ONUDI a été la première initiative spécifiquement consacrée à cette filière.

- Le projet de Promotion de la Filière Textile Artisanale (PROFITA)

Ce projet a été mis en place en 2005 par la coopération autrichienne. Il vise le renforcement des capacités de production des artisans du secteur textile par l'accroissement de la productivité des unités existantes, l'émergence d'unités modèles, la promotion des produits des unités de production et la valorisation /promotion du coton biologique.

PROFITA intervient sur 12 provinces et a une durée de 2,5 ans. Ce projet met l'accent sur la diffusion des grands métiers à tisser à 4 pédales, la formation technique des tisseuses pour la maîtrise de ces métiers et la promotion des produits. Un fonds de crédit de 50 millions est mis à disposition des acteurs de la filière pour le financement de fonds de roulements et d'équipements.

PROFITA est d'une importance majeure pour assurer une certaine pérennité aux résultats du projet ONUDI. Dans sa partie recommandations le présent rapport propose un certain nombre de recommandations à cet effet.

Projets et programmes d'appui à l'artisanat touchant le textile

Projets et programmes touchant de façon significative l'artisanat textile :

- Le Village Artisanal, financé par le Grand-Duché de Luxembourg. Le VAO regroupe plus de trois cents artisans qui y disposent d'ateliers pour la production et la vente de leurs œuvres.
- SACCA CICOPA (Service d'Appui-Conseil aux Coopératives Artisanales / Comité International des Coopératives de Production Industrielle et Artisanale) est financé par la coopérative française CICOPA-France et a pour rôle d'appuyer les coopératives et groupements légalement reconnus. Les services répondent aux besoins d'organisation, formation, approvisionnement, commercialisation et recherche de financement.
- PromArt/B (Programme de Promotion de l'Artisanat au Burkina) est financé par la coopération autrichienne et l'agence d'exécution autrichienne EWA (atelier autrichien de développement).
- PAMER (Programme d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales) a été initié par le gouvernement burkinabé et le Fonds International du Développement Agricole (FIDA) en 2001 dans le but de développer et renforcer la micro-entreprise rurale.
- Le Bureau d'Appui à la Micro Entreprise (BAME) a été créée en 1989 au sein de la Chambre de commerce du Burkina Faso. L'objectif du BAME est de contribuer au développement du tissu économique de la région du Sud-Ouest du Burkina par la

création et le renforcement de micros et petites entreprises dans tous secteurs d'activité économique. Le BAME gère un portefeuille d'environ cent soixante (160) promoteurs. Il a reçu l'appui financier de la Coopération française jusqu'en 99 et depuis lors son financement est assuré par la chambre de commerce. Les services offerts par le BAME sont :

- Accueil, écoute, information et orientation des promoteurs en fonction de leurs besoins
 - Appui à l'étude et montage de dossiers de recherche de financement
 - Suivi/accompagnement des promoteurs
 - Formation
- CAFP (Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle) a été créée en 1996 sous l'impulsion de la Concertation des structures d'appui à l'artisanat et aux PME. La Cellule est une structure chargée de développer l'ingénierie de la formation professionnelle par apprentissage. Elle a développé à ce jour des référentiels et programmes de formation dans sept métiers. Les référentiels et curricula sur les métiers du tissage et de la teinture sont en cours d'élaboration.

Ces dernières années ont été marquées par la fin de plusieurs projets d'appui au secteur de l'artisanat :

- BA, le Bureau des artisans qui était financé par la Coopération allemande à travers la GTZ a pris fin en décembre 1999. Le bureau des artisans est devenu une structure autonome privée avec la dénomination Fondation les Bureaux des Artisans,
- PAB, le Programme de promotion de l'artisanat au Burkina financé par la coopération suisse a fermé en 2005, la Suisse continue à appuyer ce secteur à travers un fonds d'appui aux initiatives des entreprises et un appui direct à des organisations professionnelles d'artisans.
- ADOP, l'appui Direct aux Opérateurs privés financé par la Coopération danoise et qui appuyait directement les opérateurs privés sans passer par les organisations professionnelles a pris fin en 2005,
- PERCOMM (projet Promotion des Entreprises Rurales de Construction métallique et de la Mécanique qui était financé par la Coopération autrichienne et couvrait une dizaine de provinces a été fermée en 2006.

Autres initiatives de promotion du textile artisanal

Divers acteurs, ministères, organisations professionnelles et non professionnelles interviennent dans le secteur à travers des initiatives de promotion dont les plus connues sont :

- Le grand prix de l'art vestimentaire organisé par le ministère de l'Art et de la Culture,
- La Semaine de la Mode et du Textile (SEMOTEX) organisée par l'Association des Couturiers et Couturières du Kadiogo (ATTK),
- L'Édition de la Mode du Bulkiemdé (EDIMODE) organisée par une association de couturiers de Koudougou,

- Les Journées de l'Art Vestimentaire (JAVEST) organisées dans le Sud Ouest (Dano) par le Groupe d'Appui aux Actions de Développement (GRAAD),
- Autres manifestations culturelles comme la Semaine Nationale de la Culture à Bobo (SNC), les Nuits Atypiques de Koudougou (NAK), le FESPACO, etc. qui intègrent une exposition vente de produits artisanaux.

Le cadre de concertation des structures d'appui aux artisans et aux PME

La concertation des institutions d'appui à l'artisanat et aux PME est une structure informelle créée 1993 de la volonté des projets d'appui à l'artisanat et aux PME d'avoir un espace de partage et d'échanges d'expériences. Les membres relèvent de coopérations bilatérales et multilatérales.

La concertation vise à :

- Harmoniser les stratégies d'appui développées par chacun de ses membres,
- Favoriser la collaboration entre les structures en vue d'obtenir des effets de synergie,
- Mener des projets communs au profit du secteur.

La Concertation est une structure non formalisée régie par une charte qui constitue une base minimale de consensus entre les membres. Son pilotage s'articule autour d'une présidence tournante et un secrétariat permanent. Elle est fondée sur les principes d'entente, de recherche de consensus et de dynamique commune.

La Concertation travaille en partenariat avec les départements ministériels en charge de l'artisanat/PME, les organisations professionnelles d'artisans, les institutions de financement, les bailleurs de fonds et organismes de coopération. Elle tient ses rencontres mensuellement et les différents partenaires y sont conviés.

Elle compte à son actif plusieurs réalisations :

- la Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle,
- l'accompagnement de la mise en place de la Fédération Nationale des Artisans du Burkina,
- l'« espace Arts et Métiers » au SIAO,
- une campagne de spots télévisés sur les produits de l'artisanat « made in Burkina »
- le bulletin de liaison 100% Burkina.

La Concertation compte à ce jour une vingtaine de membres. L'adhésion est ouverte à toute structure oeuvrant pour la promotion de l'artisanat et/ou des PME. Le rapport d'évaluation du programme intégré de 2003 recommandait à l'ONUDI d'adhérer à cette structure (voir chapitre 2.1). L'ONUDI n'a pas donné suite à cette recommandation (chapitre 3.3.6).

Les organisations professionnelles

La dynamique organisationnelle dans le secteur artisanal date des années 90 avec la mise en place des premiers programmes d'appui au secteur. Avant cette période les artisans adhéraient aux organisations agricoles. La structuration des artisans a été en grande partie favorisée par les structures d'appui et projets. Chaque structure a orienté le modèle d'organisation dans son champ géographique. De ce fait, les modes d'organisation sont hétéroclites. Il n'existe pas de schéma d'organisation cohérent au niveau national.

Dans la plupart des cas, cependant, ces organisations ont un caractère multi professionnel, regroupant des acteurs de plusieurs corps de métiers. Il n'existe pas de statistiques faisant l'état des organisations professionnelles dans l'artisanat en général et dans la filière textile en particulier.

Au niveau national il existe une structure faîtière d'artisans dénommée la Fédération Nationale des Artisans du Burkina créée en 2002 sous l'impulsion de la Concertation des structures d'appui à l'artisanat et aux PME. La FENABF a cependant une faible couverture nationale. Elle n'est pas structurée par filière mais regroupe plutôt des organisations provinciales elles même de type multi professionnel.

Les réseaux de type corporatif (qui regroupent des métiers d'une même corporation) sont plutôt rares. Le Centre de Développement des Entreprises (institution financée par l'Union Européenne dans le cadre des accords UE/ACP) a suscité en 2005 la mise en place de l'Union des Professionnels du textile et de l'habillement du Kadiogo (UPROTEXHA) qui compte 22 artisans (couturier(e)s, tisseuses/tisserands et teinturier(e)s).

Les artisans sont organisés par corps de métier à la base et au niveau faîtière provincial. Pour Ouagadougou on peut citer l'Association des Tisseuses du Kadiogo qui compte plus de 1000 tisseuses l'Union des Teinturiers et Teinturières du Kadiogo, l'Association des Couturières et Couturiers du Kadiogo. A Bobo Dioulasso on compte plutôt des organisations de base notamment Faso Gala et Badema dans la teinture, l'association « Femmes Habiles » dans la couture. Il existe une organisation faîtière féminine à caractère multiprofessionnel qui réunit une centaine de groupements de base tous métiers confondus dont les métiers du textile.

Dans la zone d'intervention du PROM'ART/B il existe dans chaque province (12), dont le Houet, une corporation « textile et habillement ».

2

Conception, formulation et pertinence du projet

2.1 Projet antérieur : Le volet textile du Programme Intégré de l'ONUDI

Le programme intégré de l'ONUDI, lancé dès janvier 1999, a comporté un important volet textile dans sa composante agro-industries.

Ce volet intervenait à deux niveaux :

- Le niveau industriel visait à améliorer l'information et les connaissances sur la classification qualitative et le traitement du coton ainsi que les technologies de fabrication des textiles ;
- le niveau artisanal devait contribuer à la création et/ou l'amélioration de petites et micro-entreprises travaillant dans le secteur de la fabrication et du finissage du textile avec comme axes clés l'amélioration des technologies et la formation.

Le projet faisant l'objet de la présente évaluation émane de l'extension du volet textile du programme intégré. Cette extension a bénéficié du financement du gouvernement d'Autriche et devait s'étendre de janvier 2002 à décembre 2004.

En juillet 2003 le programme intégré avait fait l'objet d'une évaluation indépendante. Le rapport de cette évaluation² émet plusieurs constats critiques :

- *« la juxtaposition du nouveau programme par rapport à l'ancien crée une confusion sur l'analyse des résultats imputables au premier programme ou au second » (p. 41) et que « les trois groupes constitués ne sont que la reprise des groupes bénéficiaires de la première phase » (p. 42) ;*
- *« Une grande incertitude demeure sur la pérennité des unités de tissage et teinture car en état actuel et à défaut d'une prise de conscience commerciale de ces activités ces trois unités ne seront pas rentables et disparaîtront dès la fin de l'assistance de l'ONUDI. » (p. 46)*
- *« L'appui à ces unités donne plus l'impression d'un projet d'insertion sociale que la création d'une unité productive aux objectifs de commercialisation permettant de générer des revenus pour ses membres. » (p.46)*

² ONUDI : « Amélioration de la compétitivité des industries agroalimentaires en vue de la création d'emplois au Burkina Faso » Rapport de la mission d'évaluation. Vienne, septembre 2003 (Voir ci-dessous chapitre 4.4)

Par ailleurs, cette évaluation avait fait un certain nombre de recommandations concernant le projet textile :

- Intégrer vivement et rapidement la démarche commerciale à ces activités et prévoir des formations à la gestion pour les responsables d'unités et plus particulièrement pour les unités de tissage ;
- Elargir l'assistance au tissage sur Ouagadougou dans la mesure où la majorité des tisseuses se trouve dans cette ville ;
- Adhérer à la « Concertation des institutions d'appui aux artisans et au PME » (p. 63)

Comme démontré au chapitre 4 du présent rapport certaines faiblesses du présent projet sont directement liées au fait que sa direction n'ait pas donné suffisamment d'attention au suivi de ces recommandations exprimées une année après son démarrage effectif.

2.2 Le processus de définition et de formulation du projet

2.2.1 L'interaction avec le bailleur

Le donateur semble avoir été peu impliqué dans la définition du projet. Néanmoins, des échanges plus intensifs ont eu lieu après la soumission du premier draft d'un document de projet par l'ONUDI. C'est à ce moment que le donateur a exprimé des réserves concernant la qualité du document de projet notamment l'absence d'un cadre logique rigoureux. Il semble également que le bailleur ait émis des réserves sur certaines orientations du projet notamment la création par le projet d'unités économiques ou encore sa tendance techniciste. En tout état de cause ces critiques sont réapparues dans le cadre des consultations bilatérales Burkina/Autriche (voir chapitre 4). La dimension « lutte contre la pauvreté » aurait été rajoutée tardivement suite à une intervention du donateur sans que cette ambition ait été reflétée dans les objectifs et produits du projet.

2.2.2 L'implication du gouvernement burkinabé

Il y a peu de trace de l'implication du gouvernement burkinabé dans la conception du projet. Le document de projet a été élaboré à Vienne avec comme référence de base le volet textile du programme intégré et envoyé à la DGDI pour validation. La DGA n'a pas été contactée à cette étape. Elle ne sera impliquée que plus tard dans le comité de pilotage. On peut de ce fait affirmer que la conception du projet ne s'est pas inscrite dans une réelle logique de collaboration mais s'est limitée à un exercice unilatéral d'écriture dans un esprit de continuité du volet textile du programme intégré. Le manque de recul par rapport au programme intégré a été favorisé par le fait que le document de projet a été conçu par les mêmes acteurs qui ont exécuté le volet textile de ce programme.

Un tel processus n'a guère permis l'expression des préoccupations et attentes de la partie nationale et n'a pas favorisé une réelle appropriation du projet par cet acteur clé du dispositif institutionnel. La prise en main du projet par ces directions aurait été d'autant plus nécessaire que certaines problématiques clé du cadre réglementaire ne pouvaient être abordées qu'au plan institutionnel (structuration des professions ; formalisation de la formation professionnelle ; contrôle de pollution par les services d'hygiène ; laboratoire au service de la filière).

2.2.3 Un ancrage institutionnel problématique

Malgré la disparition de FASOFANI, la première ébauche du projet est restée fortement imprégnée par une vision industrielle du secteur du textile et sa vocation réaliste comme projet d'appui à l'artisanat textile n'a été reconnue que graduellement au fil des différentes versions du document de projet.

Logiquement la tutelle institutionnelle du projet aurait dû être assurée par la DGA qui est responsable de l'artisanat au sein du MCPEA. Le projet a cependant été rattaché à la DGDI. Ce choix d'ancrage reflète l'orientation initiale du projet qui n'était plus valable au moment de son lancement. La logique de continuité qui a guidé la conception du projet par rapport au programme intégré antécédent n'a pas permis de reconsidérer la question de son ancrage.

La DGA a été intégrée dans le comité de pilotage qui est l'instance d'orientation et de suivi du programme. Parallèlement des tentatives ont eu lieu pour permettre à cette direction de donner son point de vue par rapport à certains aspects de la mise en œuvre du projet (ciblage des artisans, sites, etc.). La DGA n'avait cependant pas une légitimité suffisante pour influencer le cours du projet. Ses propositions (ciblage des acteurs et des zones) ont eu un faible écho auprès du projet.

2.2.4 Le déficit de communication avec les autres structures d'appui

Le cadre de concertation des structures d'appui aux artisans et aux PME décrit dans le chapitre 2.4.3 a instauré une dynamique d'échanges et de partage d'expérience inter-structures qui a permis d'établir une base commune en matière d'approches et pratiques d'intervention dans le secteur. L'évaluation du programme intégré avait reconnu la nécessité pour le programme de se rapprocher de la Concertation et même d'y adhérer mais cette recommandation est restée sans suite.

Le document de projet mentionne les différentes structures d'appui intervenant dans le secteur mais des pistes concrètes de partenariat ne sont pas explorées et les expériences en matière d'approche et de stratégie d'intervention restent apparemment inconnues. C'est ainsi que le projet n'a pas su profiter du capital d'expériences qui existe dans le secteur, notamment des limites largement reconnues qu'affrontent des approches volontaristes visant à créer « ex nihilo » des unités économiques.

2.2.5 Prise en compte insuffisante des besoins logistiques du projet

Le document de projet stipule que « la contribution nationale concerne les besoins en nature et une proposition de mise à disposition de cadres. Des bureaux seront mis à disposition avec électricité, air conditionné et ligne téléphonique ». Face à ce degré de détail il est stupéfiant que le même document reste muet sur le besoin de locaux qui devaient servir de lieux de démonstrations et de formation sur les nouvelles techniques et technologies.

Ce n'est qu'au démarrage du projet que ce problème de locaux sera posé à la partie nationale. La non-disponibilité de locaux va contribuer au retard accusé par le projet au démarrage.

2.3 La pertinence, la stratégie et les objectifs du projet

2.3.1 La pertinence du projet

Le projet s'inscrit en droite ligne des orientations nationales en matière de développement. Il se trouve en effet à la croisée de plusieurs orientations politiques nationales :

- La politique de promotion du secteur privé qui vise à faire du secteur privé le moteur du développement économique du pays ;
- la stratégie de développement du secteur industriel qui met l'accent sur la transformation des matières premières agricoles notamment le coton ;
- la stratégie de promotion de l'artisanat qui vise à assurer une plus grande compétitivité de l'entreprise artisanale et son insertion dans le tissu économique mondial.

Le projet a été lancé au moment où l'industrie textile au Burkina était fragilisée par la fermeture de FASOFANI. La filature FILSAH était naissante. L'artisanat textile se positionnait ainsi comme un secteur clé de la valorisation locale du coton. Il a une portée socioéconomique majeure au regard du nombre de personnes actives dans ses différents maillons. La transformation textile constitue en outre un terrain d'affirmation de l'entrepreneuriat féminin.

2.3.2 Une analyse réaliste, des enjeux peu explicites

L'analyse du secteur et de ses différents maillons traduit de façon réaliste les contraintes auxquelles est confronté le secteur de l'artisanat textile. Ces contraintes sont de trois types :

- les contraintes relatives au contexte (coût des facteurs de production, concurrence déloyale de la friperie, de la fraude, etc.)
- les contraintes socioprofessionnelles (accès au financement, la formation, etc.)
- les contraintes liées au marché (qualité des produits, informations sur le marché, prix des produits, etc.)

Les contraintes sont cependant dispersées dans l'ensemble du document si bien qu'elles manquent parfois de lisibilité.

On peut regretter que l'analyse n'ait pas pris en compte le maillon de la filature qui représente pourtant un poids important dans la filière.

L'analyse aurait mérité d'être davantage nuancée au risque de donner dans le négativisme comme l'attestent ces assertions « *les produits textiles sur le marché sont les mêmes depuis que le métier à tisser existe* » ou encore les « *couturiers ne travaillent pas avec le tissé parce qu'il est de mauvaise qualité* ». En outre les atouts et potentialités du secteur ainsi que les opportunités qu'offre le contexte ne sont pas suffisamment pris en compte.

Pour un projet qui envisageait agir sur le mode d'organisation sociale de la production (création de coopératives de production), il aurait été indispensable d'analyser la dimension sociale du système de production dans l'artisanat en général et dans l'artisanat textile en particulier ou au moins d'envisager une place importante à une telle analyse dans la phase de lancement du projet.

Or, le document de projet ne cible pas les contraintes et les besoins clés sur lesquels le projet compte agir. L'insuffisance d'explicitation des enjeux sur lesquels se positionne le projet explique en partie la définition assez vague des objectifs et de la stratégie de mise en œuvre. Le déficit de cadrage de l'intervention se traduit par la multiplicité de thématiques abordées (création d'emplois, lutte contre la pauvreté, transformation du coton, promotion de la femme, etc.) dont certains ne sont pas pris en compte dans la stratégie d'intervention et les indicateurs (promotion de la femme, lutte contre la pauvreté).

2.3.3 La stratégie du projet

Plusieurs termes techniques sont employés pour présenter la stratégie du projet (stratégie d'intervention, stratégie du projet, logique d'intervention, etc.). Le contenu peu précis de ces différents termes rend confuse la lecture de la stratégie du projet. Il ne permet pas en effet de dégager les grandes orientations pour la mise en œuvre du projet. Des phrases comme « *la pérennité visée n'est pas celle du projet mais plus précisément celle des bénéficiaires* » ou encore « *le principe est contenu dans la finalité d'un projet et non dans sa bonne fin* » illustrent la difficulté à cerner le fil conducteur de la stratégie.

L'emploi d'une terminologie qui peut prêter à des interprétations multiples rajoute à la confusion. C'est le cas notamment des expressions utilisées de façon aléatoire comme *groupes de professionnels, unités pilotes, ateliers modèles, coopératives et groupements professionnels*. On peut cependant noter que l'approche a été essentiellement basée sur la création d'unités économiques comme réponse à plusieurs préoccupations :

- l'émergence de groupes professionnels dans la filière,
- la création d'emplois pour lutter contre la pauvreté,
- l'expérimentation d'équipements et le développement de nouveaux produits,
- la conquête de parts de marché au niveau national, sous-régional et international

Le principe même de la création par un projet de développement d'entités économiques par cooptation de personnes de divers horizons reste critiquable. Ces structures évoluent dans un environnement économique artificiel au regard de toutes les facilités dont elles bénéficient et ont du mal à s'adapter à l'environnement économique réel à la fin du projet.

Le fait de n'avoir pas mentionné comme atout l'existence dans le secteur de promoteurs émergents, a fait perdre de vue qu'une action directe orientée vers ces acteurs était une alternative plus viable pour favoriser l'émergence de professionnels dans la filière.

On peut par ailleurs relever que l'« expérimentation/innovation » n'est certainement pas le meilleur moyen pour créer des emplois directs en faveur des pauvres. L'innovation est en

effet un processus long et chargé de risques. Il est reconnu que les « plus pauvres » ne sont pas le groupe cible le plus à même à prendre des risques, le premier enjeu pour eux étant la sécurité.

2.3.4 Objectifs, indicateurs et produits

Concernant la définition des objectifs le document de projet introduit une hiérarchie à trois niveaux et une terminologie qui ne sont pas conformes avec l'approche standard de l'ONUDI et des Nations Unies.

L'objectif global du projet prévoit *d'augmenter la capacité nationale de transformation de la fibre de coton par la transformation artisanale en complément à la transformation industrielle existante.*

Cet objectif global n'est pas en phase avec le titre du projet : « *Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton - Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois* » en superposant la meilleure transformation du coton burkinabé par l'introduction de nouvelles technologies et la lutte contre la pauvreté.

Cet objectif doit être atteint par quatre « objectifs stratégiques » :

1. La constitution de groupes de professionnels dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection ;
2. L'approche et la prise de marchés au niveau sous régional et extérieur de l'Afrique
3. La viabilité et la croissance des groupes, emplois et marchés
4. Protection de l'environnement.

Toutefois, la formulation de ces objectifs stratégiques reste plutôt sommaire et vague. Certains objectifs se recoupent, c'est le cas notamment des objectifs 2 et 3 abordant tous les deux la dimension marché. L'introduction d'un niveau « objectifs moyens opérationnels » entre les objectifs stratégiques et les résultats complique davantage la situation. On relève par moments un manque de concordance entre objectifs, résultats attendus et indicateurs comme l'attestent les éléments suivants :

Objectif stratégique	Indicateurs
Constitution de groupes de professionnels dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection	Pas mentionnés
Objectifs moyens opérationnels	Indicateurs
Sélection de groupes, transfert technologique, formation professionnelle, nouveaux tissus, réduction pollution, constitution de groupes et coopératives	10 maîtres artisans en préparation, tissage, teinture ; confection 4 unités pilotes en tissage et teinture dont 2 à Ouagadougou et 2 à Bobo Dioulasso ; 2 coopératives à Ouaga, 2 coopératives à Bobo, 1 à Koudougou ; 10 couturiers formés

Les objectifs moyens opérationnels apparaissent plutôt comme un amalgame entre objectifs, produits et activités. Ces objectifs visent l'émergence de groupes professionnels alors que les résultats et indicateurs abordent à la fois les questions de formation de maîtres artisans, de développement de nouveaux produits et même de gestion de la pollution.

La viabilisation des groupes créés qui devait apparaître comme un résultat clé de cet objectif et qui relève de l'appui organisationnel et institutionnel n'est pas mentionnée dans cet axe mais apparaît dans l'objectif 3 «viabilité et croissance des groupes, emplois et marchés».

Certains résultats restent généraux, vastes et donc difficiles à quantifier :

- Développement de la sous-traitance et création de postes de travail - ce résultat ne précise pas les types de sous-traitance, les domaines concernés ni la nature des postes qui seront créés, etc.
- Accord avec des circuits commerciaux dans les pays visés - les circuits ciblés ne sont pas indiqués ni les pays visés ;
- Création de produits adaptés au marché - le type de produits tissus, vêtements, article d'ameublement, etc. n'est pas défini.

Les questions d'ordre institutionnel (structuration de la profession, formalisation de la formation, etc.) ne sont pas exprimées dans les objectifs, résultats et indicateurs ni même reconnus comme des terrains d'enjeu pour le projet.

Pour beaucoup d'objectifs, les indicateurs sont peu précis ou difficilement mesurables. Citons, à titre d'exemple les indicateurs suivants:

- qualité des produits en concordance avec les marchés,
- prise de position sur certains marchés,
- bonne gestion interne des groupes en moyen supérieur, etc.

L'objectif du volet 2 mentionne deux niveaux d'intervention « *Ce sous-programme va contribuer...afin de développer les compétences des PME en gestion et financement au niveau industriel ainsi qu'au niveau artisanat du textile* » alors qu'il ne sera plus fait mention du niveau industriel dans les résultats et les indicateurs.

Résultats	Indicateurs
Elaboration de programmes de formation en gestion et financement	15 formateurs à Ouagadougou 15 formateurs à Bobo Dioulasso
Elaboration de programmes de formation sur projets de PME	Formation de 10 ONG et association de femmes entrepreneurs

Les indicateurs, basés sur le nombre de formateurs, ne cadrent pas avec les résultats qui ont trait à l'élaboration de programmes de formation.

Par ailleurs toute la dimension d'appui conseils directs et d'accompagnement des promoteurs n'est pas traduite dans des résultats.

La confusion dans la terminologie devient de nouveau apparente lorsqu'on tente de saisir la différence conceptuelle entre « unités pilotes » et « ateliers pilotes ». La structure des

produits et activités est peu lisible avec une redondance dans les activités et des contradictions dans certains chiffres comme le montre le tableau suivant :

Produit	Activités
Produit 1.1 – Unités pilotes et transfert de technologie	<p>1.1.2 Mise en place de 2 unités pilotes de préparation et tissage à Ouagadougou (1) et Bobo Dioulasso (1).</p> <p>1.1.3 Mise en place de 2 ateliers pilotes de teinture et de nouveaux équipements qui permettront de réduire la difficulté du travail, de diminuer la pollution par les eaux usées et réduire les problèmes de dermatologie.</p>
Produit	Activités
Produit 1.3 – Coopératives ou groupements professionnels	<p>1.3.1 Création de 5 coopératives en préparation – ourdissage, tissage dont 2 à Ouagadougou, 2 à Bobo Dioulasso, 1 à Koudougou. Mise en place du système de sous-traitance.</p> <p>Mise en fonction d’atelier modèle de teinture dont 2 à Ouagadougou, 2 à Bobo Dioulasso et 1 à Koudougou</p>

2.3.5 Identification des bénéficiaires

Les maillons sur lequel le projet comptait travailler étaient clairement définis. Il s’agissait notamment de la teinture, le tissage et la couture. Peu de précisions sont cependant données sur les bénéficiaires. Les caractéristiques du groupe cible, les critères d’identification et de choix n’ont pas été explicités. Il est par exemple prévu (activité 1.3.1) la création de 5 coopératives ou groupements professionnels à Ouaga, Bobo et Koudougou sans information des personnes qui vont constituer ces coopératives, comment ces personnes seront touchées, identifiées et sélectionnées. L’activité 1.3.2 porte sur des formations de couturiers en préparation de patrons : à ce niveau également peu d’informations sont données sur les couturiers bénéficiaires et leur provenance éventuelle.

Ces imprécisions sur le public-cible ont occasionné des tâtonnements significatifs dans la mise en oeuvre du projet. Dans la couture par exemple dix jeunes filles fraîchement sorties des centres de formation ont bénéficié de formations et le projet a par la suite essayé de les installer dans un atelier commun. On est en droit de se demander pourquoi ces filles et non les couturiers et couturières déjà installés et expérimentés qui auraient pu valoriser tout de suite les formations et ainsi stimuler la demande pour les tissus large bande, goulot d’étranglement important entravant la stratégie d’innovation technologique du projet.

Des difficultés similaires de ciblage se sont aussi posées dans la teinture et le tissage avec comme corollaire une importante déperdition des appuis avec des bénéficiaires mal sélectionnés. L’une des contraintes majeures relevées dans les rapports intermédiaires a été « la difficulté pour les artisans touchés à assimiler de nouvelles idées et savoir-faire du fait de leur faible niveau d’éducation ». Cela met en évidence le problème d’adéquation des techniques et technologies apportées par le projet par rapport au public touché qui n’avait pas tous les pré requis nécessaires pour se les approprier.

2.3.6 Le choix des zones

Le ciblage des zones n'a pas fait l'objet d'argumentation (opportunités, contraintes, avantages comparatifs). Le choix de Bobo par exemple pour l'installation d'une unité de tissage était problématique dans ce sens que le tissage est peu développé dans cette zone. Bobo a été ciblé pour l'appui aux couturiers alors que Ouagadougou est le marché le plus important d'habillement et constitue également la principale zone de concentration des couturiers.

2.3.7 La structure du projet

Le document de projet structure le projet en deux composantes, artisanat et PME sans que cette segmentation soit mise en œuvre par la suite ou corresponde à une quelconque réalité sur le terrain. Force est de constater qu'il y a duplication entre des aspects pris en compte par les deux volets. Une comparaison des produits et activités permet de mettre en évidence ce recouvrement :

Produit 1.5 – La gestion des entreprises et la gestion des marchés et produits	Activité 1.5.1 Formation en gestion de production et analyse de valeur par produit. Analyse des coûts réels et des modifications dans le système productif.
	Activité 1.5.2 Formation en analyse stratégique, stratégie promotionnelle par objectifs et prise de marché. Gestion de circuits commerciaux et plans promotionnels.
Produit 2.3 - Institutions et PME formées en gestion et financement	2.3.2 Identification des micro- et petites-entreprises dans le secteur artisanat du textile et l'organisation des formations en gestion et financement
	2.3.3 Organisation des consultations avec PME régulièrement afin de faciliter leurs accès à l'information, la technologie, l'investissement et le marché.

En guise d'une logique pour la structuration « bicéphale » du projet on constate que la composante 1 se positionne sur les aspects techniques qui restent en effet dominants dans ce volet et la composante 2 s'articule exclusivement autour des questions de gestion d'entreprise. Or une telle intention de séparer la « dimension technique » et la « dimension économique » du projet relève d'une construction théorique, ces deux dimensions étant indissociables dans toute stratégie d'innovation raisonnée et raisonnable. L'important déséquilibre entre ces deux composantes en faveur du premier volet traduit la tendance techniciste du projet.

Manifestement le montage artificiel en deux volets est inhérent aux exigences organisationnelles de l'ONUDI, les deux composantes étant exécutées par deux départements différents de l'institution.

3

L'exécution du projet

3.1 Composante 1 : Interventions sur le secteur artisanal

Produit 1.1 – Unités pilotes et transfert de technologie

Prévisions :

- 1.1.1 a) Formation de groupes d'artisans dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection
b) Formation technique et de gestion.

Résultats :

La formation a été un des points forts du projet. Bien que parfois contradictoires les chiffres de formateurs et d'artisans formés sont impressionnants :

RECAPITULATIF AU NIVEAU DES RESULTATS DE FORMATION

	<i>TISSAGE</i>	<i>TEINTURE</i>	<i>FABRICATION METIER A TISSER</i>	<i>COUTURIERES</i>	<i>TOTAL</i>
<i>FORMATEURS</i>	26 (15 MALI)	45	3		74
<i>MAITRES ARTISANS</i>	16				16
<i>ARTISANS FORMES</i>	92	256		14	362
<i>MENUISIERS REGLEURS</i>			7 25		7 25

La couverture géographique a été satisfaisante (formations à Ouagadougou, Bobo Dioulasso, Koudougou, Fada, Léo, Ziniaré, Tenkodogo, Kaya et Kongoussi, Manga, Pouytenga, Réo, Boulsa, Bogandé, Zorgho). Plusieurs structures d'appui ont demandé des formations – en teinture surtout – avec 256 artisans bénéficiaires supplémentaires.

En novembre 2004, une partie des formateurs issus des activités du projet a créé une association – AFORMATEX (Association des Formateurs aux métiers du textile). AFORMATEX se définit comme « un cadre de concertation, de coordination, d'information et de formation des acteurs du secteur du textile ».

Prévisions :

- 1.1.2 a) Mise en place de 2 unités pilotes de préparation et tissage à Ouagadougou (1) et Bobo Dioulasso (1).

- b) Création du métier de préparateur – ourdisseur.
- c) Introduction de 6 nouveaux métiers à tisser et formation de 10 formateurs en préparation et tissage.
- d) Fabrication de métiers à tisser par des jeunes menuisiers sous le contrôle des professeurs du collège technique de Ouagadougou.
- e) Développement des relations enseignement - vie professionnelle pour permettre une meilleure entrée dans la vie active.
- f) Production de 8 nouveaux types de tissus en coton, coton-laine et autres combinaisons selon utilisation.

Résultats :

Dans le domaine du tissage le projet a donné priorité à l'introduction des métiers de grande largeur, en s'inspirant des projets similaires de l'ONUDI au Mali et en Guinée et suite aux recommandations d'un séminaire en mai 1999. L'introduction initiale de la technologie au Burkina Faso a eu lieu à travers des métiers guinéens et par des techniciens guinéens. Le premier métier était en 120 cm à la lève, de basse lisse, sur l'approche du pagne, comportant une besace pour le système de tension. Après mise en route auprès des tisserands, le projet a procédé à un certain nombre d'améliorations par un système de balancier et de moment de forces. L'avantage fondamental du métier réside dans son système d'insertion, le choix de l'enfilage (4 lames) et le mode de pédalage (4 pédales) pouvant offrir des étoffes de formations différentes (amures).

Pendant la première année du projet les ateliers de la COPAFO ont servi de lieu d'expérimentation et de démonstration. Plusieurs types de métiers y ont été testés et adaptés ainsi que des systèmes de préparation/ourdissement, des bobinoirs électriques et autres accessoires de tissage. Par la suite le projet s'est engagé dans une coopération avec la coopérative de tissage à Ouagadougou, UAP Godé, qui avait bénéficié en 1993 d'un don du gouvernement indien de métiers de grande largeur métalliques munis de 4 pédales (voir chapitre 2).

Après la phase d'expérimentation le projet a cessé la collaboration avec UAP Godé et s'est orienté vers les deux unités pilotes de tissage à Bobo Dioulasso et Koudougou. L'unité de Bobo Dioulasso a été légalisée en août 2005 sous le nom de « Coopérative Faso Textile » ou COFATEX. Celle de Koudougou a été légalisée en 2005 en tant que « Groupement mixte unité de tissage de Wend Manegda ». Or, il n'est pas clair dans quelle mesure la création de ces deux unités peut être considérée comme résultat du projet. Ce problème a déjà été soulevé en 2003 dans le rapport d'évaluation du Programme Intégré (voir chapitre 2).

Le choix de Bobo Dioulasso comme lieu de démonstration pour une nouvelle technologie de tissage a été critiqué plus haut (chapitre 2). Les conséquences négatives de ce choix se sont aggravées par le remplacement tacite de Ouagadougou par Koudougou comme deuxième lieu de démonstration. Sans raison explicite pour cette décision on ne peut que supposer la prépondérance de facteurs aléatoires tels que la disponibilité d'un atelier à bas prix de location ou la préférence géographique de l'expert nationale ex-FASOFANI qui encadre l'unité de Koudougou. Force est de constater que le projet n'a pas disposé d'un lieu de démonstration à Ouagadougou qui est pourtant – de loin – la capitale de la production textile artisanale au Burkina.

La gestion des deux unités de production nouvellement créées a été confiée à deux techniciens cadres issus de l'ex-FASOFANI employés par le projet (voir annexe 5.1). Les deux experts disposent d'une grande expérience dans les technologies industrielles de tissage et dans l'encadrement des équipes de travailleurs industriels. Or, il convient de souligner qu'ils ne disposent pas d'une expérience d'entrepreneur ou de gestionnaire commercial. En absence d'un encadrement technico-commercial et de marketing adéquat les deux unités de tissage créées ressemblent donc beaucoup plus à des « unités de production » qu'à des entreprises.

En vue d'assurer la production locale des métiers le projet a développé un nouveau type de métier à large bande en bois. La production initialement prévue par le collège technique n'ayant pas abouti, il a été décidé de former des menuisiers individuels dans la fabrication de ces métiers en bois.

Un élément important dans la philosophie du projet était de démontrer l'importance du métier de « préparateur » pour améliorer la productivité et la qualité du tissage artisanal ou semi-industriel. Pour former des tisserands en préparation/ourdissage et création d'armures, le projet a utilisé un cours de préparation et tissage de M. Dumoulin (sur CD). Les tisserands qui maîtrisent la préparation et l'ourdissage sont désormais considérés par le projet comme « préparateur – ourdisseur » sans que ce métier soit déjà reconnu par l'Etat. Plusieurs nouveaux types de tissu en coton ont été fabriqués localement sans que la disponibilité de ces nouveaux types de tissu ait conduit au développement de nouveaux marchés (voir produit 1.4).

Prévisions :

- 1.1.3**
- a) Mise en place de 2 ateliers pilotes de teinture et de nouveaux équipements qui permettront de réduire la difficulté du travail, de diminuer la pollution par les eaux usées et de réduire les problèmes de dermatologie.
 - b) Formation de 10 formateurs dans la teinture de cuve et la teinture réactive (5 à Bobo et 5 à Ouagadougou).
 - c) Recherche sur la diminution de la pollution causée par le rejet des eaux usées. Application de nouvelles méthodes de teinture qui permettent la réduction de la quantité d'eau et des colorants.

Résultats :

Dans le domaine de la teinture le projet a introduit un certain nombre d'améliorations des procédés (utilisation d'eau oxygénée au lieu d'eau de javel ; mesures évitant la saturation ; conseils sur les risques sanitaires). A travers les actions de formation et de démonstration (ateliers « pilotes » et « modèles ») du projet un nombre important d'ateliers semble avoir adopté ces améliorations. Le projet a également expérimenté des mesures de contrôle des effluents (drain de filtration ; cuve de récupération) mais la diffusion à large échelle de ces solutions s'est heurtée à des problèmes de coût.

Le seul « atelier pilote³ » de teinture créé (au lieu de deux prévus) se trouve à Koudougou. Il comprend une zone de teinture bétonnée avec récupération des eaux usées vers un ou

³ Il y a confusion dans les différents documents du projet entre les termes « atelier pilote » et « atelier modèle ». Nous nous tenons ici à la nomenclature du document de

deux bassins de décantation et un lieu de stockage sécurisé des produits chimiques. Cet équipement semble être efficace pour contrôler les effets néfastes des effluents de teinture sur l'environnement. Toutefois, la diffusion de cette solution est fortement freinée par son coût. En absence d'une solution reproductible le contrôle des effets néfastes des effluents de teinture n'est guère maîtrisé. Malgré la sensibilisation faite autour de cette question, les résultats quantitatifs ne correspondent pas aux efforts, le coût d'une installation techniquement fiable étant le principal goulot d'étranglement. Des cuves de récupération non étanches peuvent même aggraver les problèmes de pollution en facilitant l'infiltration des eaux usées dans la nappe phréatique.

Sur le plan de la viabilité économique l'unité de production de Koudougou a rencontré de sérieux problèmes. La première tentative de créer un groupement de production a dû être abandonné suite à des problèmes entre l'équipe du projet et une partie des bénéficiaires. En janvier 2005 le projet a cédé le lieu de production et l'équipement à un groupe de trois ONGs⁴. Les dix femmes qui travaillent actuellement dans cet atelier ne semblent pas être en mesure d'assumer les tâches de marketing et se trouvent concurrencés par un atelier de teinture privé à Koudougou ou travaillent la plupart des bénéficiaires initialement formées par le projet. Malgré le support des ONG la survie économique de la coopérative est fortement menacée.

La stratégie des « ateliers modèles » de teinture consistait à équiper 6 ateliers existants (2 à Bobo Dioulasso ; 2 à Koudougou ; 2 à Ouagadougou) avec un kit de teinture pour permettre le contrôle et le pesage des produits chimiques et un système simplifié d'évacuation et de récupération des eaux usées. L'introduction de ces équipements semble être probante en vue d'une réduction des problèmes sanitaires et écologiques.

Plusieurs « ateliers modèles » ont reçu une formation en teinture de fil en juillet 2004 et des relations de sous-traitance ont pu se développer avec COFATEX qui initialement faisait teindre son fil à Koudougou. Une artisane a pu nouer une relation d'affaire en coût façon pour la teinture de fil pour un client de Korogho en Côte d'Ivoire. Au total plus de 250 artisans ont été formés en teinture de cuve et en teinture réactive. Actuellement il y a 45 formateurs dans les domaines indiqués.

Produit 1.2 - Informations et qualité

Prévisions :

- 1.2.1**
- a) Amélioration du centre informatique par un serveur pour permettre de développer des bases de données techniques, économiques (fournisseurs) et de marché. Relation par serveur avec le Trade Point de l'ONAC.
 - b) Formation du personnel en charge de cette unité.
 - c) Développement de services vendables.
 - d) Relation avec la Tissuthèque de Bamako et extérieur

projet qui parle d' « atelier pilote » à mettre en place (en analogie avec les « unités pilotes » en tissage) et des « ateliers modèles » qui sont des ateliers existants recevant des améliorations sous forme d'équipements et de la formation.

⁴ L'ONG française « Le Relais », l'OCADES et l'association locale Kologtaaba.

Résultats :

Le projet a envisagé d'établir une base de données au sein du CFFA de Gounghin qui est également prévu pour héberger le laboratoire de contrôle de qualité. Cependant, la mission d'évaluation n'a pas pu relever une conception claire du contenu et de l'utilisation de cette base de données.

Il va de même en ce qui concerne l'intérêt du contact avec la Tissuthèque de Bamako. Des échanges avec le Mali sur les dessins et motifs traditionnels de tissus n'ont pas pu être observés.

En conclusion il n'y a ni de centre informatique et ni de base de données. Un contact avec la Tissuthèque de Bamako a été établi et les experts nationaux se sont formés « par application directe » en informatique. Dans le contexte de ce produit il n'y a pas eu de « services vendables ».

Prévisions :

- 1.2.2**
- a) Mise en place d'un laboratoire d'analyse physique et chimique pour l'analyse d'échantillons et la mise en application d'un label qualité.
 - b) Relation avec l'unité informatique pour l'établissement d'une base de données technique.
 - c) Formation du responsable de laboratoire.

Résultats :

La mise en œuvre de cette activité accuse un retard de plusieurs années. Le lieu d'installation du laboratoire initialement prévu a été changé. Quelques semaines avant la fin du projet l'installation du laboratoire au sein de la structure d'hébergement finalement retenue – le CFFA de Gounghin – était à peine amorcé. Certains équipements ont été livrés, mais sans notices d'installation et d'emploi. L'équipement était incomplet et le local prévu pour l'installation n'était pas prêt (travaux de construction à prévoir).

La structure d'hébergement choisie est peu propice. La vocation du CFFA de Gounghin est la formation de jeunes filles en fabrication de tapis et il est indicatif pour les difficultés rencontrées que la directrice de l'établissement a tenu à obtenir l'agrément de son ministère de tutelle, un processus qui a duré plus de six mois. Elle a pressenti un chef de laboratoire parmi les enseignants.

Prévisions :

- 1.2.3**
- a) Développement d'une stratégie promotionnelle pour la prise de marché et la vente de produits qualifiés sur les marchés extérieurs.
 - b) Formation de groupes d'artisans en analyses de la clientèle, circuit de distribution, prise de marché.

Résultats :

La mission d'évaluation n'a pas eu connaissance de l'élaboration par le projet d'une analyse de la filière du textile artisanale ou semi-industrielle au Burkina Faso qui aurait pu devenir le point de départ d'une stratégie promotionnelle. Les grands défis du secteur tels que la friperie ou les pagnes imprimés à motifs traditionnels en provenance de la Chine n'ont pas été analysés ni la distribution de la valeur ajoutée au fil des différentes chaînes de production (value chains).

La création de nouveaux produits s'est limitée à des tissus utilitaires et chiffons vendus dans les supermarchés. La création artistique, par laquelle une plus-value plus importante aurait peut être obtenue, a été négligée. Cette stratégie manquait de cohérence avec l'objectif du projet de créer des labels typiques pour le pays.

Le projet a pu établir un lien éphémère entre l'unité industrielle de filature FILSAH et des ateliers artisanaux de teinture. Cette collaboration s'est interrompue depuis que FILSAH a décidé de se positionner uniquement sur le marché du fil écru.

Au niveau des unités de tissage le projet n'a pas réussi à établir des capacités de commercialisation adéquates. L'unité de tissage de Bobo Dioulasso a organisé une « journée portes ouvertes » en octobre 2004 mais les membres des coopératives n'ont guère réussi à mettre en valeur les contacts commerciaux établis à cette occasion. La formation d'équipes de commerciaux au sein des unités de tissage envisagé à un certain moment du projet n'a pas eu lieu.

Produit 1.3 - Coopératives ou groupements professionnels

Prévisions :

- 1.3.1**
- a) Création de 5 coopératives en préparation – ourdissage, tissage dont 2 à Ouagadougou, 2 à Bobo Dioulasso, 1 à Koudougou. Mise en place du système de sous-traitance.
 - b) Formation de 10 préparateurs – ourdisseurs. Formation du personnel technique et du personnel de gestion. Assistance pour la mise en place du système de traitante.
 - c) Mise en fonction d'ateliers modèle de teinture (2 à Ouagadougou, 2 à Bobo Dioulasso et 1 à Koudougou)

Résultats :

Comme discuté dans le chapitre 2 le document de projet a tendance à confondre les concepts « unité pilote de transfert de technologie » (produit 1.1.2) et « coopératives ou groupements professionnels » (produit 1.3.1). En effet le rapport d'auto-évaluation comptabilise les unités créées par le projet à Bobo Dioulasso et à Koudougou deux fois sous chacun de ces produits. Le même problème apparaît en ce qui concerne la distinction entre « unité pilote de teinture » et « atelier modèle de teinture » (voir sous produit 1.1.3). Vu la problématique des coopératives ou unités pilotes de tissage (voir 1.1.2) on est amené à considérer que la réduction manifeste des ambitions initiales a eu des effets plutôt positifs dans le sens d'avoir limité les dégâts.

Par ailleurs le projet a vendu des métiers larges à différents ONGs à Kaya et Ouagadougou. Ces activités ont été accompagnées de formations mais ne peuvent pas être assimilées à la « création de 5 coopératives » et à la mise en place d'un système de sous-traitance mentionné dans le document de projet.

La formation du personnel de gestion s'est limitée au personnel des unités et ici surtout aux anciens employés de la FASOFANI qui « gèrent » les unités. Les « ateliers modèles de teinture » ont été traités sous 1.1.3. En ce qui concerne la formation des préparateurs-ourdisseurs, l'idée initiale était d'établir cette activité comme une profession à part entière (voir 1.1.2) qui concerne la préparation de la chaîne à tisser.

Prévisions :

- 1.3.2** Formation de 10 couturiers en préparation de patron, technique de couture et style. Application aux analyses des prix de revient.

Résultats :

Le projet a formé 15 jeunes filles sorties d'une école privée de couture en stagiaires de couture.

Produit 1.4 - Relation avec les marchés, promotion, circuits de vente

Prévisions :

- 1.4.1** Analyse de marché dans la sous région avec les circuits de vente existants et la concurrence. Comparaison des avantages donnés par les produits burkinabé.

Résultats :

Une analyse a été faite pour la seule région de Koudougou.

Prévisions :

- 1.4.2** Formation des groupes en analyse des besoins de marché, comparaison avec le service rendu par les produits, modification des produits pour répondre aux besoins exprimés par le marché, comparaison avec la concurrence. Formation en analyse stratégique, stratégie promotionnelle par objectifs et prise de marché.

Résultats :

Cette formation a été intégrée dans les cours de tissage et de teinture.

Prévisions :

- 1.4.3** Réalisation d'un programme promotionnel, utilisation de Trade Point de l'ONAC pour développer la recherche de marché et ouvrir une page Web de présentation.

Résultats :

L'ONAC a réalisé un site web suivant les instructions du projet mais, à l'heure actuelle, ce site se présente comme une coquille vide contenant pas d'informations.

Prévisions :

- 1.4.4** Organisation de deux expositions en Europe et participation à des expositions dans la sous région.
Analyse des résultats et application directe sur les produits et technique de ventes.
Accord avec des circuits de vente.

Résultats :

Pas d'expositions en Europe, participation au SIAO de 2004 et au FESPACO de 2005 et certaines autres manifestations commerciales locales.

Produit 1.5 - Gestion des entreprises (coopératives)

Prévisions :

- 1.5.1** Formation en gestion de production et analyse de valeur par produit. Analyse des coûts réels et des modifications dans le système productif.

Résultats :

Suivant les rapports disponibles cette formation aurait été faite « globalement, pendant deux ans, en continu ».

Prévisions :

- 1.5.2** Formation en analyse stratégique, stratégie promotionnelle par objectifs et prise de marché. Gestion de circuits commerciaux et plans promotionnels.

Résultats : 12 personnes formées

Prévisions :

- 1.5.3** Mise en place d'une équipe commerciale commune aux groupes professionnels pour le développement des ventes sur des créneaux de marché.

Résultats : Pas d'activité

3.2 Composante 2 : Appui aux PME

Cette composante a accusé des retards très importants. Les actions ont débuté avec une étude d'un expert international qui a été commanditée en 2003. Le consultant a proposé d'importants changements à la démarche globale du sous-programme, mais ces propositions n'ont pas été suivies. En 2004, un expert national a été engagé pour

l'exécution de cette composante. Cet expert a démissionné après trois mois suite aux problèmes administratifs liés au renouvellement de son contrat. Ce n'était donc qu'en 2005 que deux consultants nationaux ont commencé à exécuter les activités prévues dans le cadre de cette composante – faisant preuve de beaucoup d'engagement en utilisant leurs propres moyens de déplacement, avec des contrats intermittents et parfois des délais de paiement de plusieurs mois. Pour des raisons indéterminées les activités de cette composante se déroulent principalement à Bobo Dioulasso.

Produit 2.1 – Développement des programmes de formation systématique en gestion et financement des PME

Prévisions :

- 2.1.1** Analyse des programmes de formation en gestion et financement mise en place et/ou en cours dans le pays y compris ceux établis par le programme intégré de l'ONUDI.
Consolidation des matériaux/modules des formations disponibles pour le développement des PME.
Elaboration d'un système de coordination pour la formation des PME dans le cadre ce projet.

Résultats :

Les deux experts nationaux ont identifié les besoins de formation des entreprises du secteur textile de Ouagadougou, Bobo Dioulasso et Koudougou.
Des modules de formation ont été élaborés et des séances de formation organisées avec la supervision et la coordination des experts nationaux.
Pour la région de Bobo Dioulasso le projet a contracté le BAME pour effectuer une analyse diagnostique de trente d'entreprises. L'analyse a été réalisée et dix entreprises identifiées pour faire l'objet de diagnostics approfondis en vue d'établir un plan d'affaires.

Prévisions :

- 2.1.2** Consultations avec d'autres organisations bilatérales et multilatérales de développement ainsi qu'avec les ONGs afin de collaborer de manière opérationnelle.

Résultats :

Rencontres des experts nationaux avec les structures d'appui suivantes : BAME, SNV, FBAB, PERCOMM, PAB, CEAS, CAPEO, Fondation Entreprendre, PAPME, et les organisations professionnelles du secteur textile comme COPAFO et Faso Gala. Ces contacts ont permis de sous-contracter le BAME pour des actions de formation et d'assistance.

Produit 2.2 – Renforcement de la capacité des institutions pour l'identification des besoins et contraintes de PME

Prévisions :

2.2.1 Identification des formateurs en gestion et financement pour les PME - consultations avec des institutions, organisations, et/ou ONGs, y compris des associations des femmes entrepreneurs/ coopératives des femmes, Elaboration des programmes de formation des formateurs en gestion et en financement pour PME.

Résultats :

Des rencontres avec les structures d'appui et des acteurs du secteur textile de la ville de Bobo Dioulasso ont été organisées. Des besoins ont été identifiés et des priorités dégagées avec les acteurs.

Des prestataires des services ont été identifiés pour assurer les formations suivantes :

- Marketing
- Fiscalité
- Management associatif
- Sensibilisation sur l'utilité d'un plan d'affaires
- D'autres actions sont également en cours d'exécution :
- Appui conseil de proximité
- Élaboration de plan d'affaires

Le projet a utilisé les services et compétences des organisations de support des PME sans pour autant avoir renforcé les capacités de ces organisations comme ceci a été prévu dans le document de projet.

Prévisions :

2.2.2 Organisation des programmes de formation des formateurs (15 à Ouagadougou et 10 à Bobo-Dioulasso).

2.2.3 Suivi des programmes de formation des formateurs.

Deux séances de formation ont été dispensées aux membres d'AFORMATEX à Ouagadougou

Commentaires :

- La formation des formateurs s'est limitée à AFORMATEX mais l'équipe a essayé de prendre en compte les besoins prioritaires de l'ensemble des acteurs du secteur textile.
- Les membres d'AFORMATEX sont des formateurs techniques. Les formateurs en gestion d'entreprises n'ont pas été touchés par ce volet comme prévu.

- Un suivi des programmes de formation des formateurs n'a pas été réalisé faute de programmes et par manque de temps.

Produit 2.3 – Institutions et PME formées en gestion et financement

2.3.1 Organisation des formations en analyse, planification, gestion et financement des projets des PME aux fonctionnaires du gouvernement (aussi au niveau régional) à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso.

Organisation des formations en analyse, planification, gestion et financement des projets aux responsables des ONGs, associations des femmes entrepreneurs, coopératives professionnelles et organisation des crédits.

Résultats :

Institutions formées : Les trois « unités pilotes » créées par le projet ainsi que l'association des couturiers de Bobo Dioulasso et l'association des teinturiers « Faso Gala ». Les programmes de formation ont été établis après analyse des besoins du groupe-cible. Les formateurs étaient des prestataires nationaux. Les formations des fonctionnaires et des responsables d'ONG n'ont pas été réalisées.

2.3.2 Identification des micro- et petites-entreprises dans le secteur artisanat du textile et l'organisation des formations en gestion et financement à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso (au moins 15 participants dans chaque formation).

Préparation des activités du suivi pour les entrepreneurs formés par le programme de formation.

Résultats voir sous 2.1.

2.3.3 Organisation des consultations avec PME régulièrement afin de faciliter leurs accès à l'information, la technologie, l'investissement et le marché.

Une collaboration avec des organisations du type BAME semble évidente et la mission d'évaluation n'a pas pu déceler les raisons pourquoi une telle collaboration n'a pas été initiée dès le début du projet.

3.3 La gestion du projet

3.3.1 La durée et les extensions du projet

La durée initialement prévue du projet était de 36 mois (01/01/2002 – 31/12/2004). Suite à de multiples retards la fin du projet a été reconduite deux fois (31/12/2005 et 30/06/2006) pour aboutir à une durée réelle du projet de 54 mois.

Il est remarquable que cette prolongation de la durée de 50% ait été possible sans une extension du budget. Ces économies sont liées au niveau de rémunération relativement bas des experts nationaux et aux interruptions fréquentes de leurs contrats. Comme ceci sera démontré plus bas, l'impact de ce mode de gestion des projets de l'ONUDI est à double tranchant.

3.3.2 L'infrastructure du projet

Tandis que l'infrastructure de bureau mise en disposition par le gouvernement était satisfaisante sa mise en oeuvre était profondément marquée par le manque d'une infrastructure de démonstration adéquate. Comme ceci a été déjà soulevé dans le chapitre 2 le document de projet ne prévoyait pas un lieu de démonstration pour les technologies de production innovantes et le gouvernement n'a pas été en mesure de mettre à la disposition du projet une telle infrastructure qui pourtant aurait été indispensable.

L'infrastructure de transport du projet a été également pauvre à tel point que le projet n'a pas disposé d'un moyen de transport propre ce qui était peu compatible avec son ambition de couvrir tout le territoire burkinabè.

3.3.3 Le mode de gestion et la structure du projet

Le mode de gestion prévu par le document de projet consistait à mettre en place une équipe nationale du projet qui serait appuyé par un coordonnateur technique principal (CTP) et un certain nombre de spécialistes techniques intervenant par missions de courte durée. Le budget initial du projet prévoyait à cet effet 118 w/m d'experts nationaux et 20 w/m d'experts internationaux correspondant à 300.000 USD pour experts internationaux et 160.000 USD pour experts nationaux (voir annexe 4).

Ce mode de gestion a été effectivement mise en oeuvre bien qu'avec un certain nombre de chevauchements au niveau des différentes fonctions (voir annexe 5). La répartition des responsabilités entre la coordinatrice nationale du programme intégré (rémunérée sur le budget du projet pendant 9 mois en 2004) et le coordonnateur national du projet ainsi que celle entre les deux responsables de projet au niveau du siège n'étaient pas entièrement claire. L'approche prévue dans le document de projet de mettre en place une véritable unité de gestion avec un coordonnateur national et un assistant technique n'a pas été suivie. C'est dans ce sens que la mission d'évaluation rejoint le constat du consultant en gestion des PME intervenu fin 2003 dans le cadre d'une mission de courte durée :

« La coordination, sur place, du programme semble être réalisée avec des moyens matériels, des expertises et un personnel d'appui extrêmement faibles. Un programme qui a pour objectif de développer un secteur des PME privées dynamiques et compétitives, exige une cellule de coordination qui à une image de marque d'efficacité, avec des experts nationaux et internationaux compétents dans le domaine du développement des entreprises, des stratégies pour la compétitivité des secteur productifs, de planification stratégique et du développement de marchés pour les prestataires de services de développement aux entreprises (BDS providers)... Elle doit être capable d'élaborer des termes de référence de prestations de services d'une gamme d'activités de spécialistes, de superviser et coordonner effectivement les activités d'appui de spécialistes et assurer un suivi évaluation conséquent.»

Le mode de gestion adopté n'a pas permis de satisfaire ces exigences et la structuration du projet en deux composantes a entraîné quelques difficultés supplémentaires. Comme ceci a été analysé dans le chapitre 2 de ce rapport la structuration « bicéphale » artisanat/PME ne correspond pas aux réalités du terrain mais reflète plutôt la structure organisationnelle au siège de l'ONUDI.

Les deux composantes ont été gérées de manière relativement indépendante. Dans la composante une le conseiller technique principal a joué un rôle directeur relativement dominant tandis que la composante deux semble avoir évolué par moment sans direction déterminée. Les propositions de l'expert PME envoyé pour planifier les actions de la composante deux n'ont pas été acceptées par le team leader du programme intégré de l'époque ce qui semble. Force est de constater une absence de synergie entre les deux volets : la composante 1 centrée sur l'aspect technique et marquée par un mode de fonctionnement relativement clos et la composante 2 souffrant de retards considérables et un manque de détermination au niveau de sa direction. Toutefois, l'action de cette composante aurait été indispensable pour jeter les bases du projet en terme d'analyse des besoins et de formulation d'une stratégie de gestion et de marketing.

La gestion au jour le jour du projet était marquée par des problèmes d'ordre administratifs inhérents au système de gestion financière de l'ONUDI. Le fait que cette gestion se fasse au niveau local à travers les structures administratives locales du PNUD conduit entre autre à une certaine lenteur dans la prolongation et le paiement des contrats. Il semble que cette lenteur s'est aggravée davantage par le fait que le bureau de Ouagadougou dépend du bureau régional d'Abidjan ce qui a créé un niveau bureaucratique supplémentaire. En combinaison avec la pratique de l'ONUDI d'octroyer seulement des contrats de courte durée (voir annexe 6) ces entraves ont conduit à une accumulation de retards, de frustrations, voire même de départs d'experts nationaux.

En résumé l'ONUDI offre aux experts locaux un niveau de rémunération relativement bas et des conditions contractuelles peu favorables comparé avec d'autres organismes de coopération internationaux et bi-latéraux. L'ONUDI semble donc entendre construire son action plus sur l'idéalisme que sur le professionnalisme de ses contractants. Il est significatif que très souvent cette politique conduit à embaucher des experts menant d'autres activités économiques en parallèle ou des fonctionnaires recevant un salaire de l'état.

3.3.4 Les rapports d'avancement

Tandis que le document de projet prévoyait des rapports d'avancement semestriels les « project progress reports » adressés au bailleur de fonds n'étaient qu'au nombre de trois avec une périodicité décroissante: le 30 juin 2002, le 31 décembre 2003, et le 30 septembre 2005 – donc après 6 mois, après 24 mois et après 45 mois d'activités. La structure des rapports diffère du document de projet ce qui ne facilite pas la mise en relation des résultats obtenus avec les attentes initiales.

L'équipe d'évaluation a bénéficié d'un rapport d'auto-évaluation de qualité élaboré par le coordonnateur technique principal et les experts PME du projet quelques semaines avant la mission.

3.3.5 Le comité de pilotage

La contrepartie nationale a été peu impliquée dans la formulation et la mise en œuvre du projet, mis à part l'implication des deux Directions Générales de l'Industrie et de l'Artisanat dans le Comité de pilotage. Comme ceci a été expliqué dans le chapitre 2 la DG de

l'Artisanat, bien qu'en réalité la plus concernée par le projet, n'a pas été impliqué dès le début. Une collaboration plus pro-active avec cette DG aurait pu faciliter la collaboration du projet avec les structures d'appui aux artisans.

A la demande du bailleur de fonds, un Comité de Pilotage (CP) a été installé en mai 2002. Ce comité est composé de représentants du MCPEA, du Bureau de Coordination de la Coopération autrichienne, de l'ONUDI, et des bénéficiaires du projet. Contrairement au rythme semestriel initialement prévu le CP ne s'est réuni que trois fois, en octobre 2002, 2003, et 2004. Une dernière réunion est prévue mi 2006.

Les comptes rendus du CP font état de discussions et de décisions stratégiques importantes, comme la nécessité de reconnaître la profession de formateur et l'urgence d'assurer les formations en gestion, organisation du travail, analyse des prix et approches de marché telles que prévues par le document de projet.

Sous l'impulsion du représentant de la coopération autrichienne le comité a insisté en 2003 de mettre en œuvre les recommandations de la mission d'évaluation du Programme Intégré et d'améliorer le plan d'opération du projet, de présenter le budget avec les dépenses correspondantes aux activités, et d'établir un tableau de bord. Il a en outre déploré les problèmes de pérennisation en précisant que le succès du projet dépendra de la mise en œuvre d'une démarche commerciale (identification de marchés nationaux, régionaux et internationaux ; appui aux PME existantes) ainsi que d'une résolution économiquement viable des défis écologiques. Il a souligné que le projet devrait donner plus de priorité aux tisseuses techniquement avancées et bien organisées de la région de Ouagadougou.⁵

Les recommandations de la présente évaluation s'accordent avec ces orientations du comité données en 2003. Une observation plus stricte de ces orientations aurait pu améliorer les performances du projet.

3.3.6 La collaboration avec les structures d'appui nationales

La collaboration du projet avec les autres structures d'appui s'est intensifiée au fur et à mesure sans pour autant bénéficier pleinement des expériences de certaines organisations qui ont travaillé depuis des années avec les artisans du textile et qui ont accumulé, par conséquent, une expérience importante en la matière.

Pendant sa phase initiale le projet a utilisé les infrastructures du Village Artisanal, d'UAP Godé et de la COPAFO pour expérimenter et démontrer des métiers pour atténuer l'absence d'une infrastructure propre de démonstration. Par la suite le projet a fourni des services à d'autres structures d'appui dans la formation et la diffusion du métier à large bande. Des groupements encadrés par le PAB et le PERCOMM ont acheté des métiers fabriqués sous l'égide du projet qui a également assuré la formation des bénéficiaires. D'autres structures d'appui se sont servies des compétences et capacités de l'équipe du projet et de l'association AFORMATEX pour assurer la formation de leurs membres. Le nombre important d'artisans formés par le projet s'explique par cette stratégie de fourniture de services sur demande.

⁵ Cité en substance du compte rendu du Comité du 1^{er} octobre 2003

Ce n'est que tard et surtout à travers la composante 2 que la collaboration avec les structures d'appui s'est intensifiée dans le sens que le projet a cherché à apprendre et à profiter de son côté des expériences de structures comme le BAME et les Bureaux d'Artisans de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso notamment dans l'appui aux organisations des artisans et dans la formation et l'appui en gestion de l'entreprise. Le Bureau d'Artisans de Bobo Dioulasso a été utilisé comme lieu de formation et le BAME a été contracté en 2005 pour effectuer un diagnostic de 30 entreprises artisanales.

En résumé le projet n'a profité que peu et tard des acquis et expériences des autres structures appuyant le secteur artisanal. Il est significatif que le projet n'a pas participé à la « Concertation Nationale» (voir chapitre 2) représentant toutes ces structures – étatiques et privées – bien qu'une telle participation ait été explicitement recommandée par l'évaluation du programme intégré en 2003.

4

Conclusions

4.1 Evaluation des résultats

Les faiblesses du document de projet démontrées dans le chapitre 2 rendent l'analyse de l'exécution et des résultats du projet difficile. La terminologie, la structure et les objectifs aux différents niveaux sont peu opérationnels. Les produits contribuent souvent à plusieurs objectifs en même temps et beaucoup d'activités peuvent être assimilées à plusieurs produits. De même, des chevauchements existent entre les deux composantes.

La confusion des objectifs concerne surtout les produits 1.1, 1.2, et 1.3. Les produits 1.4 et 1.5 sont très proches à la composante 2 avec laquelle ils partagent l'objectif commun de fournir un appui institutionnel aux PME dans les domaines du développement organisationnel, la formation en gestion de l'entreprise, le soutien à la commercialisation des produits (= marketing) et la recherche de nouveaux produits et marchés.

Pour améliorer la lisibilité du projet (et du rapport) la mission d'évaluation a identifié huit principaux axes d'intervention (ou thèmes) du projet :

1. Améliorer les méthodes de production dans le secteur du textile
2. Créer des unités de production nouvelles
3. Améliorer la formation et professionnaliser les métiers du textile
4. Créer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés
5. Appuyer la gestion des entreprises existantes
6. Améliorer le cadre réglementaire et l'infrastructure de qualité
7. Gestion et diffusion de l'information
8. Protection de l'environnement

L'évaluation des résultats du projet dans le chapitre suivant est articulée autour ces axes.

4.1.1 Améliorer les méthodes de production dans le secteur du textile

Le tissage

Pour améliorer les méthodes de production dans le domaine du tissage le projet a poursuivi une stratégie articulée autour de l'introduction des métiers à grande largeur. L'introduction de cet outil de production représente une innovation majeure permettant de multiplier la productivité du travail des tisserands. Toutefois, elle nécessite le passage d'un mode de production artisanal à un mode de production semi-industriel. L'utilisation économique du métier à large bande suppose de nombreux changements à des niveaux multiples et variables : savoir-faire ; formation ; organisation du travail ; investissement et

maîtrise des coûts de production ; infrastructure et logistique ; émergence de nouvelles professions ; nouveaux produits ; échelle de production ; marketing ; etc.

D'autres choix stratégiques auraient pu être possibles, notamment une amélioration graduelle du métier métallique artisanal. Cet outil de production standard est utilisé par des centaines voire milliers d'artisans à travers le pays. Vu l'importance de cet outil dans l'économie des artisans, il est regrettable qu'aucune activité a été menée pour améliorer les défauts techniques évidents de cet outil (voir chapitre 2). Les raisons de la concentration sur l'introduction des métiers à grande largeur n'ont pas été expliquées, ni dans le document de projet ni dans des analyses ultérieures.

Sur le plan purement technique, le 'transfert de technologies' semble être réussi. Un nouveau type de métier en bois a été développé ; une production artisanale de ce métier a été lancée et le projet a réussi à vendre une douzaine de ces métiers à des groupements ou ateliers soutenus par d'autres projets.

Cependant, la demande pour les tissus de large bande reste faible et la production des unités de production créées par le projet reste largement en dessous de la capacité des métiers installés. Ceci mène directement aux problèmes économiques (et de survie) de ces unités (voir paragraphe suivant).

La couture :

Contrairement aux prévisions le projet n'est pratiquement pas intervenu en faveur des couturiers mis à part une tentative de perfectionner l'apprentissage de 15 filles sortantes d'une école de couture. L'absence d'action au niveau de la couture a été expliquée par le nombre important des écoles privées déjà existantes.

La décision de viser des jeunes filles et non pas des couturiers expérimentés semble peu justifiée. La raison pour laquelle le projet n'a pas opté pour des actions en faveur des couturiers expérimentés avec l'objectif de développer ensemble avec eux de nouveaux produits à partir des tissus à large bande n'est pas claire. Une telle action aurait pu être la clé au développement du marché des tissus à large bande et, partant, d'une meilleure viabilité économique du nouveau métier.

La teinturerie :

Le projet a apporté des améliorations importantes dans les procédés de teinture. Une meilleure connaissance des paramètres de production a permis aux artisans d'améliorer la qualité des produits, de réduire les coûts et de diminuer la quantité restante des produits chimiques dans les eaux rejetées. Un très grand nombre de teinturières a bénéficié des actions de formation du projet.

Néanmoins, des risques demeurent en ce qui concerne la protection de l'environnement (coût des équipements et contrôle défaillant des importations d'agents de teinture ; voir chapitre 4.1.8).

4.1.2 Créer des unités de production nouvelles

La création d'unités de production pilotes correspondait au choix du projet de centrer sa stratégie d'innovation autour de l'introduction du métier à large bande impliquant le passage d'un mode de production artisanal à un mode de production semi-industriel. Ainsi, les unités de production fonctionnent en même temps comme des lieux d'adaptation et de test pour une technologie nouvelle et comme des entreprises « phare » pour expérimenter de nouvelles méthodes de gestion et de commercialisation. Cette stratégie s'est heurtée à des difficultés considérables telles qu'évoquées dans le rapport d'auto-évaluation du CTP :

« Extrêmement difficile de faire comprendre aux artisans de se regrouper sous forme de coopérative ou de centre de production. Chez l'artisan, la notion de collectivité pour produire et vendre est pour ainsi dire inexistante. »

Les efforts de surmonter ces problèmes ont eu des résultats peu encourageants :

« Les groupes de Bobo et de Koudougou ont été les principaux bénéficiaires, particulièrement au cours des expositions et foires (présentation des produits, prise d'information des personnes intéressées, suivi des contacts après 2 mois et autres actions). Malgré la répétition d'effectuer certaines actions de type commercial, il n'y a pas d'intérêt de la part des artisans d'exécuter les efforts de rentabilisation des contacts. »

Il faut souligner que la décision du projet de faire encadrer les deux unités de production de tissage par des anciens contre-maîtres de production de l'usine FASOFANI sans expériences dans le domaine commercial ou en tant qu'entrepreneur était problématique et a largement contribué à la situation peu satisfaisante actuelle. Les deux unités pilotes fonctionnent avant tout comme des lieux de démonstration d'une innovation technologique (métier large) et des lieux de formation mais pas vraiment comme des entreprises commerciales. Manifestement, leur vocation de lieux de démonstration technologique cadre mal avec l'ambition d'en faire des unités commerciales auto-financées.

Les difficultés du projet dans la poursuite de son objectif principal de « créer des unités de production » sont également mis en exergue par le fait qu'il n'a pas pu aller au-delà des deux unités de production de Bobo Dioulasso et de Koudougou déjà créées en 2001 pendant la première phase du programme intégré. En ce qui concerne le tissage il n'y donc pas eu de « création » d'ateliers pendant la durée du projet.

La situation est encore moins encourageante pour la teinture puisque la création du seul atelier pilote de teinture, celui de Koudougou, semble avoir échoué. Il est vrai que le projet a pu vendre par la suite les équipements de cet atelier à un consortium de trois ONG qui continuent à soutenir le groupement de teinturières. Mais les problèmes de survie restent intacts. Face à l'impossibilité d'écouler ses produits le groupement a pratiquement arrêté la production, les ONG ne voient pas comment récupérer les fonds avancés et les femmes « bénéficiaires » se retrouvent dans une situation économique difficile.

4.1.3 Améliorer la formation et professionnaliser les métiers du textile

Cette activité a été une réussite. Le nombre de formations techniques dispensées et de personnes formées dépasse largement les prévisions. Les structures créées par le projet sont devenues des points de référence pour la formation des artisans du textile au Burkina Faso.

La création de l'association des formateurs AFORMATEX constitue une étape importante vers l'objectif du projet de *développer le professionnalisme de l'artisanat du textile à partir de la formation de maîtres artisans*. La création d'AFORMATEX correspond également à l'objectif de *constituer des groupes de professionnels dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection*. AFORMATEX a de fortes chances de devenir une opération durable, sous condition qu'il arrive à imposer des normes de qualité pour les formations et les formateurs. Jusqu'alors l'adhésion à AFORMATEX a été limitée aux personnes présentes lors de l'assemblée constitutive en 2004. A l'évidence, cette approche ne peut pas garantir que l'association rassemble les meilleurs de la profession.

4.1.4 Développer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés

Le document de projet énonce des objectifs tels que *développer la connaissance des marchés pour permettre l'adaptation des produits à la demande ; organiser les actions de promotion, les circuits de ventes et la négociation de partenariat avec des circuits extérieurs ; accords avec des circuits commerciaux dans les pays visés ; approche et prise de marchés au niveau sous régional et extérieur de l'Afrique*.

Malgré leur importance stratégique dans la stratégie d'innovation du projet, le projet a donné trop peu d'attention à ces objectifs. Une étude systématique des grands défis de la filière du textile artisanale tels que l'impact de l'importation massive des pagnes à motifs traditionnels, la friperie ou la défense du patrimoine textile africain n'a pas eu lieu et la distribution de la valeur ajoutée au fil des différentes chaînes de production (value chains) n'a pas été analysée.

Pendant longtemps la création de nouveaux produits est restée limitée à des tissus utilitaires vendus dans les supermarchés, une stratégie qui manquait de cohérence avec l'objectif de créer des labels typiques pour le pays. Tout dernièrement le projet semble donner plus d'attention à la création artistique, par laquelle une plus-value plus importante peut être obtenue. Des relations avec quelques créateurs/créatrices de modèles de haute couture basés à Abidjan et Dakar ont pu être établies récemment.

4.1.5 Appuyer la gestion des entreprises existantes

L'appui à la gestion des entreprises était prévu par les deux composantes du projet. La composante 1 a concentré ses efforts à la formation commerciale et de gestion des unités de production (avec peu de succès, voir plus haut). La plupart de ces efforts ont été dispensés par les experts du projet. La stratégie de la sous-composante 2 était marquée par plus d'ouverture, à la fois en ce qui concerne les groupes cibles (une trentaine d'entreprises existantes) et les agents intervenant (organismes de support tels que le BAME, voir

chapitre 2). Ses activités comme le diagnostic des entreprises, l'appui dans l'élaboration des plans d'affaires et surtout le conseil de proximité répondent clairement aux besoins.

Néanmoins, les actions de la composante 2 n'ont débuté que très tardivement quatre ans après le lancement du projet. Ces retards difficilement explicables limitent l'étendu et l'impact des actions de cette composante.

4.1.6 Cadre réglementaire et infrastructure de qualité

Le projet a touché à plusieurs égards au cadre réglementaire et à l'infrastructure de qualité sans pour autant exploiter pleinement l'accès privilégié de l'ONUDI en tant qu'organisme international.

- **Meilleure intégration des métiers du textile (y inclus de la profession du formateur) dans le cadre référentiel de la formation professionnelle** : le projet n'a cherché que très tardivement à collaborer avec la CAFP, organisation chargée du développement de référentiels pour la formation professionnelle. Manifestement l'amélioration pérenne de la formation professionnelle passe par la CAFP et le récent contact entre le secrétaire exécutif d'AFORMATEX et la CAFP témoigne d'une certaine prise de conscience sur ce plan. Néanmoins, le projet n'a pas réussi à établir le métier du préparateur/ourdisseur au Burkina Faso. Le prestige d'un organisme international comme l'ONUDI aurait dû permettre d'avoir plus d'impact sur la structuration de la profession et de son organisation.
- **Activer les services d'hygiène pour un contrôle effectif des effets polluants de la teinturerie artisanale** : les services d'hygiène des communes n'ont pas été impliqués, bien que les problèmes de pollution ne puissent être résolus à long terme qu'ensemble avec eux.
- **Surveillance effective de l'importation et des marchés des produits chimiques utilisés pour la teinturerie** : l'absence quasi totale d'une surveillance effective du marché des produits chimiques utilisés pour la teinture représente un problème grave au Burkina Faso. Des produits hautement toxiques rentrent dans le pays par importations « sauvages », souvent sans que l'origine et la composition chimique de ces produits soient connus. Cette question est ressortie de l'état de lieux fait lors du séminaire national sur le textile. Par ailleurs le projet a été approché par FASONORM pour disposer de compétence afin de faire l'étude préliminaire pour les besoins en matière de qualité et de normalisation dans le cadre des commissions techniques de normalisation.
- **La tentative de créer un laboratoire de textile** est une initiative louable du projet d'intervenir dans le domaine de l'infrastructure de qualité. Du fait que les tentatives d'impliquer les services compétents du Ministère de Commerce et le projet UEMOA de l'ONUDI n'ont pas abouti le projet envisage de créer ce laboratoire au sein d'une école professionnelle. Il semble peu probable que ce laboratoire devienne opérationnel vu la vocation de cet établissement et les insuffisances de l'infrastructure physique disponible.

4.1.7 Gestion et diffusion de l'information

Les objectifs dans le domaine de la gestion et diffusion de l'information n'ont pas été atteints. Un site web⁶ a été créé par l'ONAC dans le cadre d'un sous-contrat avec le projet mais, au moment de l'évaluation, ce site web donnait l'impression d'une coquille vide : non fonctionnel, rudimentaire (quelques photos seulement), pratiquement sans informations. En plus, le site est dédié exclusivement à AFORMATEX qui n'est qu'une association de formateurs et ne peut pas prétendre de représenter l'ensemble du secteur du textile artisanal. L'image de marque véhiculée par ce site est donc plutôt négative. Il y a lieu de constater que la responsabilité pour ces problèmes incombe au projet et non pas à l'ONAC qui a réalisé des sites web performants pour d'autres promoteurs économiques.

La base de données sur le textile est restée une idée vague sans concrétisation quelconque. L'idée initiale de mettre des dessins traditionnels à la disposition des artisans (à l'instar de la Tissuthèque de Bamako) est restée sans suite.

4.1.8 Protection de l'environnement

Les procédés de teinture utilisent des produits chimiques toxiques et peuvent avoir des effets polluants considérables, notamment dans le cadre d'une production artisanale géographiquement dispersée. Des mesures de contrôle s'imposent à trois niveaux :

- Optimisation des procédés de production et dosage exact des produits chimiques ;
- En aval : contrôler les eaux usées et effluents ;
- En amont : écarter par la surveillance des importations et des marchés les produits chimiques de teinture qui ne répondent pas aux normes.

Concernant la première dimension les résultats du projet sont probants. L'importance d'un dosage correct des produits chimiques a été démontrée par l'introduction de balances et autres instruments de mesure (« kits de teinture »). Le projet a assuré une certaine diffusion de ces connaissances à travers les actions de formation. La pérennité de ces résultats dépend de la disponibilité sur le marché local de balances à prix abordable et du « mainstreaming » des améliorations par la formation professionnelle.

Le projet a également développé et démontré des technologies de maîtrise des effluents, notamment des cuves bétonnées au niveau des ateliers. Cette solution semble être efficace sous condition de répondre à un certain nombre d'exigences (utilisation d'un filtre à charbon, étanchéité de la cuve ; vidange régulier par le service d'hygiène). Malgré la sensibilisation faite autour de cette question, les résultats quantitatifs ne correspondent pas aux efforts, le coût d'une installation techniquement fiable étant le principal goulot d'étranglement. Des puits perdus non étanches peuvent même aggraver les problèmes de pollution en facilitant l'infiltration des eaux usées dans la nappe phréatique.

A l'heure actuelle, la diffusion de cette technologie n'est pas assurée à cause du coût des installations. La pérennisation passera obligatoirement par un regroupement géographique des ateliers de teinture afin de permettre une utilisation collective des installations de

⁶ www.aformatex.bf

maîtrise des effluents. Toutefois, cette voie demanderait une collaboration étroite avec les services d'hygiène afin de les mettre en mesure d'assurer la conformité des installations.

En conclusion, dans sa dimension environnementale le projet a enregistré à la fois des effets positifs et négatifs. Le risque ne peut pas être écarté que le projet ait contribué, à travers la propagation de la teinturerie artisanale, à la diffusion géographique des effets négatifs sur l'environnement.

4.2 L'efficacité du projet

Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs spécifiques de l'action de développement ont été atteints (OECD DAC).

L'efficacité du projet était fortement affaiblie par les déficiences conceptuelles et structurelles du document de projet. Analysée en détail dans le chapitre 2 du présent rapport ces faiblesses se résument comme suit :

- le document de projet ne cible pas les contraintes et les besoins clés sur lesquels le projet compte agir ;
- déficit de cadrage de l'intervention qui se traduit par la multiplicité de thématiques abordées (création d'emplois, lutte contre la pauvreté, transformation du coton, promotion de la femme, etc.) dont certains ne sont pas pris en compte dans la stratégie d'intervention et les indicateurs (promotion de la femme, lutte contre la pauvreté) ;
- expressions utilisées de façon aléatoire comme *groupes de professionnels, unités pilotes, ateliers modèles, coopératives et groupements professionnels* ;
- formulation sommaire et vague des objectifs stratégiques ;
- introduction d'un niveau « objectifs moyens opérationnels » entre les objectifs stratégiques et les résultats qui apparaissent comme un amalgame entre objectifs, produits et activités ;
- les questions d'ordre institutionnel (structuration de la profession, formalisation de la formation, etc.) ne sont pas exprimées dans les objectifs, résultats et indicateurs ni même reconnus comme des terrains d'enjeu pour le projet ;
- structure des produits et activités peu lisible avec une redondance dans les activités et des contradictions dans les chiffres ;
- pour beaucoup d'objectifs, les indicateurs sont peu précis ou difficilement mesurables.

Tributaire de cette base de référence faible une évaluation pertinente et détaillée de l'efficacité du projet a été difficile. Toutefois, en se tenant aux grands défis énoncés dans le document de projet on peut avancer les considérations suivantes :

1. Bonne efficacité dans l'introduction de nouvelles technologies de production : adaptation et production locale d'un nouveau type de métier à tisser permettant d'augmenter la productivité de travail et la variabilité des tissus; introduction de nouveaux procédés de teinture plus performants et moins polluants ;
2. Bonne efficacité dans la formation professionnelle : un nombre élevé de micro-entreprises existantes a bénéficié de ces actions et le nombre des personnes

formées est beaucoup plus élevée que prévue ; l'émergence d'une association des formateurs favorise la pérennité des acquis dans ce domaine ;

3. Efficacité faible dans le développement des marchés et produits innovants : le côté marketing du projet a été moins développé que prévu ; peu de produits nouveaux lancés sur le marché local ; pas d'actions vers les marchés extérieurs ;
4. Efficacité faible dans l'appui aux créateurs pionniers et promoteurs émergents dans le secteur : une orientation plus massive et directe des actions du projet vers ce type d'acteur aurait pu favoriser l'émergence de professionnels innovateurs et dynamiques dans la filière ;
5. Efficacité indéterminée voire faible dans la lutte contre la pauvreté : le nombre d'unités de production a été plus faible que prévu ; le monitoring du projet ne permet pas d'estimer l'impact au niveau des entreprises existantes (amélioration des revenus ; nombre d'emplois créés; etc) ;
6. Efficacité mixte dans la protection de l'environnement : action marquée par une amélioration des procédés de teinture mais aussi par l'incapacité de proposer une solution économiquement viable pour maîtriser les effets polluants des effluents de teinture ; risque que le projet ait contribué, à travers la propagation de la teinturerie artisanale, à une augmentation des effets négatifs sur l'environnement.

4.3 L'efficience du projet

Efficience : Mesure dans laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc) sont converties en résultats de façon optimale (OECD DAC).

Le bilan de l'efficience du projet est mixte avec comme point fort incontestable une utilisation très économe des moyens financiers. Ceci a permis de prolonger la durée du projet de 50% sans augmentation de budget.

Les points faibles concernent :

- l'infrastructure de démonstration des technologies innovantes inexistante parce que pas prévue dans le document de projet ;
- le faible niveau d'intervention du projet sur Ouagadougou, pôle principal du secteur textile au Burkina Faso ;
- la structuration inadéquate du projet en deux composantes et le manque d'interaction entre eux ;
- le manque d'une véritable équipe nationale telle qu'elle était prévue pour gérer l'ensemble des activités du projet ;
- les retards très considérables, notamment au niveau de la composante 2 ;
- les procédures administratives de l'ONUDI peu adaptées à une gestion efficace d'un grand nombre de contrats avec des experts locaux (retards de paiements; interruptions de contrats; départs d'experts) ;
- le niveau de rémunération très faible des experts nationaux tendant à limiter l'accès de l'ONUDI aux experts les plus qualifiés et expérimentés ; cette politique exerce également une influence négative sur le renforcement des bureaux d'études nationaux ;
- l'absence d'un monitoring systématique qui résulte dans l'impossibilité de connaître les résultats du projet sur les revenus des artisans ;
- l'absence de moyens de transports propres au projet.

En résumé il y a lieu de s'interroger sur l'efficacité du mode d'intervention choisi par l'ONUDI dans le cadre de ce projet. Avec les interventions au niveau des opérateurs économiques voire même des individus l'organisation a cherché à atteindre directement le niveau micro sans passer par le relais des organisations mieux implantées sur le terrain (gouvernementales ou non-gouvernementales). Manifestement cette ambition ne correspond pas aux avantages comparatifs de l'ONUDI en tant qu'organisation internationale qui ne dispose que d'une présence faible sur le terrain et qui est soumis à des procédures administratives qui, dans le cadre du présent projet, se sont montrées peu propices à ce mode d'intervention.

4.4 L'appropriation du projet par la contrepartie

Les opportunités pour la contrepartie de s'approprier le projet dans ses différentes phases étaient limitées. L'élaboration du document de projet a été effectuée de façon quasiment unilatérale par l'ONUDI, suivi d'une phase de négociations relativement intensive avec le donateur mais sans discussions approfondies avec la contrepartie. La domiciliation du projet au niveau de la Direction Générale de l'Industrie ne correspondait guère à son orientation vers le secteur artisanal. Pendant la phase d'exécution du projet la participation du gouvernement était limitée aux réunions du comité de pilotage dont la fréquence était d'environ un an au lieu de six mois initialement prévus. Les orientations données par le comité de pilotage ont été peu suivies par la direction du projet.

Les activités du projet étaient presque entièrement orientées vers le terrain sans être accompagné par un volet conseil au gouvernement. Le fait que le ministère et FASONORM ont spontanément sollicité les compétences de l'équipe pour des dossiers ayant trait au textile démontre qu'une prise en charge de cette dimension par un volet conseil au gouvernement aurait pu influencer de façon positive l'appropriation du projet par la contrepartie et le développement du cadre réglementaire par des actions au niveau politique.

En résumé les possibilités pour l'administration nationale de s'approprier le projet étaient réduites malgré l'intérêt et la priorité politique donnés au sujet en général et aux actions de l'ONUDI en particulier.

4.3 L'impact et la pérennité du projet

Pérennité : Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention.

Il est probable que certains acquis du projet pourront atteindre un bon niveau de pérennité. Ceci est notamment le cas des transferts technologiques (métiers à large bande ; procédés améliorés de teinture ; techniques de contrôle des effluents de teinture). La présence physique de ces technologies au Burkina Faso semble être assurée bien que leur diffusion restera limitée tant qu'elles ne seront pas adoptées par les entreprises artisanales du secteur privé qui sont les seules à pouvoir assurer une promotion durable et à grande échelle des technologies transférées en démontrant leur viabilité socio-économique et leur rentabilité.

Arrivé à sa fin, le projet n'est pas parvenu à cette démonstration du fait de sa stratégie d'innovation construite sur des innovations socio-économiques intentionnées. La pérennité de ces innovations semble moins assurée. Ceci est notamment le cas des coopératives de production créées dont la survie économique est loin d'être évidente. La coopérative de teinture de Koudougou semble la plus menacée malgré le fait que le projet ait pu se débarrasser cette initiative au profit d'un groupe d'ONG qui continue à la parrainer. La viabilité des deux coopératives de tissage qui produisent largement en dessous de leurs capacités est également incertaine.

L'initiative du projet de vouloir créer un laboratoire au service des artisans du secteur est certainement louable. Toutefois, la décision de domicilier ce laboratoire au sein d'une école professionnelle pour jeunes filles cherche à passer outre les réalités administratives et met en péril la pérennité de l'action. Il semble peu probable que ce laboratoire devienne opérationnel vu les insuffisances de l'infrastructure physique disponible.

Sur le plan de la formation professionnelle la pérennité des acquis du projet semble être beaucoup mieux assurée. L'association AFORMATEX créée dans le sillon du projet regroupe une vingtaine de formateurs dans le textile et s'est profilée comme un fournisseur de services de formations professionnelles utilisée par un nombre croissant de projets de développement et d'ONG.

La tendance du projet à négliger la collaboration avec les organismes et institutions nationales chargés du développement du cadre réglementaire a affecté de façon négative sa capacité d'aboutir à une plus grande pérennité à long terme. La tendance d'éviter un travail de longue haleine sur le cadre réglementaire s'est manifestée dans plusieurs domaines :

- contact très tardif avec la CAFP, organisation chargée du développement de référentiels pour la formation professionnelle ;
- implication passagère des services d'hygiène des communes chargées du contrôle des problèmes de pollution et de protection des travailleurs ;
- manque de sensibilisation des autorités nationales sur la nécessité de renforcer les services chargés de surveiller l'importation et le commerce des produits chimiques toxiques utilisés par les teintureries artisanaux ;
- absence d'une réflexion concernant les moyens à mettre en œuvre pour protéger le patrimoine traditionnel du pays et la propriété intellectuelle collective des créateurs à travers la création d'un label reconnu sur le plan international.

Tous ces exemples montrent la même tendance vers une approche autosuffisante du projet visant trop peu à mettre en valeur les possibilités et le prestige de l'ONUDI en tant qu'organisation internationale afin d'assurer une meilleure pérennité des résultats à plus long terme.

Le projet financé par la coopération autrichienne PROFITA est d'une importance majeure pour assurer la pérennité des résultats du projet ONUDI. Dans la partie recommandations le présent rapport propose un certain nombre de recommandations à cet effet.

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence

EVALUATION INDEPENDANTE EN PROFONDEUR DU PROJET US/BKF/01/189

Développement de la transformation industrielle et artisanale du coton -
Lutte contre la pauvreté par la création d'emplois.

1. HISTORIQUE

Budget total :	800.040 US dollars
Financé par :	République d'Autriche
Durée prévue:	3 ans
Date de démarrage :	Janvier 2002
Fin prévue des activités :	Juin 2005
Objectif général :	Augmenter les capacités qualitatives de transformation de la fibre coton aussi bien dans le secteur industriel que dans celui de l'artisanat.
Secteurs d'intervention :	Teinture, tissage, couture, sérigraphie, entretien des textiles.
Activités :	Formation, développement technologique, transformation, structuration des groupes bénéficiaires, développement de partenariat, appui-conseil.
Groupes bénéficiaires :	Associations de teinturiers, de tisserands, de couturiers, artisans-formateurs (Association des Couturières et Couturiers du Kadiogo/Ouaga, Association des Stylistes et Modélistes/Bobo, Wend Songda/Bobo, Faso Gala/Bobo, Garboko, EMANA, Collège d'Enseignement Technique Féminin, Association des Tisseuses du Kadiogo, Coopérative des teinturières et Teinturiers du Kadiogo, Unité Artisanale de Production GODE, Coopérative de Production Artisanale des Femmes de Ouagadougou, Cours Morel, GARGA / Koudougou) et ateliers de tissage ONUDI à Koudougou et Bobo.

2. LES ETAPES DE L'EVALUATION

2.1 Le cadre général du projet (chapitre 1 du rapport):

La mission analysera le cadre général du projet (les conditions générales de l'industrie du textile au Burkina Faso ; le marché interne et d'exportation des artisans et des PME du textile au Burkina Faso ; la politique du gouvernement et le cadre juridique et réglementaire concernant les artisans et les PME ; les autres projets et actions de développement en cours ; etc)

2.2 Conception, formulation et pertinence du projet (chapitre 2 du rapport):

Sur la base du document de projet (voir le cadre logique du projet en annexe) et d'autres documents la mission d'évaluation devra examiner si :

- les problèmes identifiés à résoudre étaient clairs, l'approche était réaliste et appropriée, le projet était pertinent au moment de sa conception ;
- le projet était cohérent avec la politique industrielle du pays et avec les stratégies de développement des autres bailleurs de fonds ;
- les objectifs et les résultats du projet étaient définis de manière explicite, quantifiable et précise;
- les objectifs immédiats étaient réalisables et si les liens entre les objectifs, les résultats, les activités et les apports étaient clairs, logiques et équilibrés (en proportion) ;
- les bénéficiaires et les utilisateurs des résultats du projet étaient bien identifiés ;
- les parties prenantes ont participé à la définition du projet;
- un plan de travail était inclus dans le document de projet et si celui a été adapté pendant l'exécution du projet ;
- le projet s'insérait de façon pertinente dans le Programme Intégré pour le Burkina Faso (existence de synergies avec d'autres projets).

2.3 Exécution du projet (chapitre 3 du rapport):

Sur la base des rapports semestriels d'exécution, des rapports des consultants et d'autres rapports ainsi que des interviews et enquêtes sur le terrain la mission devra examiner l'efficacité du projet, et en particulier :

- la qualité des services fournis aux bénéficiaires et si ces services ont été exécutés dans les délais requis ;
- la qualité des équipements fournis et si ces apports étaient fournis dans les délais requis ;
- la qualité de la direction du projet (suivi, contrôle, et coordination avec d'autres activités de développement dans le pays, etc);
- la flexibilité de la direction du projet (réactivité par rapport aux changements dans l'environnement du projet) ;
- la pertinence des produits réalisés.

2.4 Résultats du projet (chapitre 4 du rapport):

La mission devra se prononcer sur l'efficacité, l'impact et la pérennité du projet :

- i) si le projet :
 - a produit les résultats escomptés; dans l'affirmative, elle devra apprécier si ces résultats ont été produits de manière effective et efficace; leur qualité et la manière dont ils ont été utilisés ;
 - a atteint ses objectifs immédiats dans les délais indiqués ;
 - a jeté les bases qui permettront aux bénéficiaires de poursuivre les actions initiées une fois le projet arrivé à terme.
- ii) sur l'impact et les effets (économiques, sociaux et environnementaux) du projet sur les groupes et/ou institutions(s) ciblés ; la mission est également invitée à identifier les impacts/effets inattendus.
- iii) a été conduit en coordination avec d'autres projets de même nature dans le pays.

2.5 Recommandations et enseignements (chapitre 5 du rapport):

La mission fera des recommandations quant :

- à la continuation des activités prévues dans le document de projet ;
- à la faisabilité de toutes autres activités futures de même nature ;
- aux actions qui s'avéreront nécessaires pour pérenniser les activités par les efforts propres des bénéficiaires.

La mission se prononcera également sur :

- les enseignements d'ordre général à tirer du projet dans son ensemble.

3. COMPOSITION DE LA MISSION

La mission d'évaluation sera composée d'un représentant de l'ONUDI, d'un expert d'évaluation international (représentant du donateur), d'un expert d'évaluation national et d'un membre du bureau de la coopération autrichienne à Ouagadougou.

Les membres de la mission ne doivent pas avoir participé à la conception, à l'examen préalable ou à l'exécution du projet.

Les experts international et national seront sélectionnés et recrutés par l'ONUDI (pour l'expert national sur base d'une liste de trois candidats soumis par les autorités burkinabé).

Les membres de l'équipe d'évaluation sont libres de discuter tous les sujets concernant leur tâche avec les autorités concernées. Néanmoins, ils ne sont pas autorisés à prendre des engagements au nom de l'Autriche, du Burkina Faso ou de l'ONUDI.

4. CALENDRIER DE LA MISSION

La mission sur le terrain est prévue pour le mois d'avril 2006.

Le responsable technique du projet mettra à la disposition des membres de la mission un dossier complet et organisera une réunion de briefing. Le chef de la mission établira un programme des personnes à rencontrer après le briefing.

Sur le terrain, le bureau de l'ONUDI facilitera les travaux de la mission d'évaluation. La représentante de l'ONUDI au Burkina Faso coordonnera le calendrier de travail de la mission et prendra rendez-vous au nom de la mission avec les personnes et institutions concernées.

5. METHODE ET RAPPORTS

5.1 Méthode

L'évaluation sera effectuée à travers les activités suivantes :

- Etude documentaire (documents de projets, rapports d'exécution, etc....) ;
- Réunions avec les responsables des projets et de leurs collaborateurs ;
- Réunions sur le terrain avec les bénéficiaires et les contreparties des projets ;
- Consultations sur le terrain avec les autres parties prenantes (ministères, coopération autrichienne, entreprises, autres institutions pertinentes) ;
- Visites aux sites des activités.

-

5.2 Rapports

Les membres de la mission prépareront un rapport suivant le format ONUDI.

A la fin de la mission la mission présentera aux parties prenantes un sommaire avec les principales conclusions et recommandations. Le projet du rapport final doit être remis à l'ONUDI au plus tard deux semaines après la mission.

La mission est libre de traiter de toutes les questions qu'elle jugera nécessaire et qui pourront l'aider à s'acquitter des mandats qui lui sont confiés.

Etant donné que le rapport est le produit d'une équipe indépendante, agissant dans ses capacités professionnelles personnelles, il appartient à cette équipe de se servir des commentaires faits par les parties concernées et de les refléter dans le rapport final. Cependant, l'équipe d'évaluation est responsable de refléter toutes les corrections effectives portées à sa connaissance avant l'achèvement du rapport.

6. LIEU

La mission sur le terrain est prévue pour le mois d'avril 2006. Les rencontres prévues concernent les services du Ministère de l'Industrie et les bénéficiaires (ACCK/Ouaga, ASM/Bobo, Wend Songda/Bobo, Faso Gala/Bobo, Garboko, EMANA, /CETF, ATK, CTTK, GODE, COPAFO, Cours Morel, EMANA et ateliers de tissage ONUDI).

Cadre logique du projet

Volet 1 : Interventions sur le secteur artisanal

Objectifs	Indicateurs
<p>Constitution de groupes de professionnels dans le domaine du tissage, de la teinture et de la confection :</p> <p>Sélection de groupes ; transfert technologique ; formation professionnelle ; nouveaux tissus ; réduction pollution ; constitution de groupes et coopératives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 maîtres artisans en préparation, tissage, teinture, confection • 4 unités pilotes en tissage et teinture dont 2 à Ouagadougou et 2 à Bobo. • 2 coopératives à Ouaga, 2 coopératives à Bobo Dioulasso, 1 à Koudougou. • 10 couturiers formés
<p>Approche et prise de marchés au niveau sous régional et extérieur de Afrique</p> <p>Formation des groupes en stratégie de marché, promotion de produits, circuits de vente ; création de produits adaptés aux marchés ; participation à des expositions de professionnels et présentation privée sur invitation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse de marché et promotion de produits. • Création de 10 nouveaux produits acceptables par le marché. • Vente test de 8 classes de produits. • Participation à 3 expositions. • Vente + 35% à l'origine des ventes au début du projet. • Qualité des produits en correspondance avec les marchés.
<p>Viabilité et croissance des groupes, emplois et marchés.</p> <p>Bonne gestion en ressources humaines, production et maîtrise en gestion commerciale. Gestion d'entreprise de type objectif ; développement de la sous-traitance et création de postes de travail ; accord avec des circuits commerciaux dans les pays visés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne gestion interne des groupes en moyen supérieur • Productivité plus de 50% par rapport à l'origine du projet • Augmentation de la production de 30% après 2 ans et 45% après 3 ans • Niveau des marges nettes par type de produits Nm= 15 à 25% • Augmentation du CA de 30% et prise de position sur certain marché
<p>Protection de l'environnement :</p> <p>Gestion de la production propre et amélioration rationnelle des méthodes et techniques de travail pour réduire les effets nocifs sur les personnes et l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La moitié des groupes organisée en stockage de produits chimiques, puisards et limitation des rejets vers des lieux de passage. • Organisation des postes de travail dans 70% des groupes • Réduction de 35% la pollution des eaux de rejet en teinture

Volet 2 : Appui aux PME dans le secteur industriel et artisanal du textile

Objectifs	Indicateurs
Elaboration de programmes de formation en gestion et financement	<ul style="list-style-type: none"> • 15 formateurs à Ouagadougou • 15 formateurs à Bobo Dioulasso
Elaboration de programmes de formations sur projets de PME	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de 10 ONGs et 10 associations de femmes entrepreneurs

Annexe 2 : Plan de travail et des rencontres de la mission

MISSION D'EVALUATION DU PROJET ONUDI: US/BKF/01/189 et 18A				
Plan de travail de la mission sur le terrain				
Date		Activité		Personnes rencontrées
25.04.2006	mardi	matin	réunion ONUDI	Safyatou Ba
		matin	réunion avec les experts nationaux	Ba, Désiré, Harouna, Mathias Somé
		après-midi	réunion au BUCO autrichien	Hannes Hauser
		après-midi	réunion de lancement	J-C Bicaba SG MCPEA, DGDI, DGA, BUCO, ONUDI, experts nat.
26.04.2006	mercredi	matin	visite UAP Gode	Marcelline Sawadogo et tisseuses
		matin	atelier "Les couleurs du Sahel"	Zakaria Ouedraogo
		matin	CFFA Gounghin	Animata Ouermi et collaborateurs
		après-midi	voyage Bobo	
27.04.2006	jeudi	matin	réunion BAME	Sylvanus Traoré
		matin	réunion artisans au Bureau des Artisans	Ensemble des bénéficiaires au BA
		matin	visite COFATEX	Paulin Habou et tisserands / tisseuses
		après-midi	visite FILSAH	Abdoulaye Nabole, DG
		après-midi	visite atelier teinture	Gisèle Ouedraogo
28.04.2006	vendredi	matin	voyage Koudougou	
		matin	visite Wend Maegda (unité tissage)	Alexis Gandema et tisserands / tisseuses
		après-midi	visite unité teinture	
		après-midi	visite groupement GARGA (teinture)	Mme. Birba et collègues
29.04.2006	samedi	matin	réunion AFORMATEX	équipe AFORMATEX, env. 10 personnes
		matin	visite atelier Garboko (teinture)	Dieudonné Zoundi
30.04.2006	dimanche	matin	réunion équipe	
01.05.2006	lundi (férié)	matin	réunion avec les experts nationaux	Ba, Désiré, Harouna, Mathias Somé
		après-midi	rédaction conclusions - présentation	

MISSION D'EVALUATION DU PROJET ONUDI: US/BKF/01/189 et 18A				
Plan de travail de la mission sur le terrain				
Date		Activité		Personnes rencontrées
02.05.2006	mardi	matin	réunion DGDI	Adama Traoré, DGDI
		matin	réunion ONAC	Simon Palenfo, Trade Point
		matin	réunion BA Ouagadougou	Philippe Nikiema, directeur
		après-midi	présentation résultats préliminaires	J-C Bicaba SG MCPEA, DGDI, DGA, ONUDI, experts nat.
		soir	départ de M. Loewe	
03.05.2006	mercredi	après-midi	réunion ANAS de Kaya	
08.05.2006	lundi	matin	réunion CAFP	Rachel Ye et Roland Tankoando
		matin	réunion CEAS	Pierre Guissou
		après-midi	réunion DGA	G. Ouedraogo, DG DGA et collaboratrices
		après-midi	réunion de débriefing	Ba, Désiré, Harouna, Mathias Somé
09.05.2006	mardi	matin	visite atelier VAO	Ibrahima S. Ouedraogo

Annexe 3 : Personnes rencontrées

Safyatou	Ba	ONUUDI	Ouagadougou
Madame	Bambara	DGA	Ouagadougou
Jean Claude	Bicaba	SG, MPCEA	Ouagadougou
Madame	Bireba	Teinture	Koudougou
Habibou	Coulibaly	Teinture	Ouagadougou
Martine	Domodo	Teinture	Bobo Dioulasso
Lamonie	Drabo	Teinture	Bobo Dioulasso
Jean-François	Flotté	Expert international	Vienne
Ayumi	Fujino	ONUUDI	Vienne
Alexis	Gandema	Wend Manegda	Koudougou
Pierre	Guissou	CEAS	Ouagadougou
Paulin	Habou	COFATEX	Bobo Dioulasso
Hannes	Hauser	BUCO autrichien	Ouagadougou
Béatrice	Kabore	Tissage	Bobo Dioulasso
Helène	Kabore	Tissage	Ouagadougou
Ali	Kagoné	CFFA	Ouagadougou
Alizeta	Koné	Couture	Bobo Dioulasso
Yuen-Hoi David	Lee	ONUUDI	Vienne
Anton	Mair	Min. des Aff. Etrangères	Vienne
Abdoulaye	Nabole	DG, FILSAH	Bobo Dioulasso
Thomas	Nader	Min. des Aff. Etrangères	Vienne
Pascale Marie	Niada	COFATEX	Bobo Dioulasso
Mahama Ph.	Nikiema	Bureau des Artisans	Ouagadougou
Moctar	Nikiema	Couture	Bobo Dioulasso
Véronique	Nikiema	Teinture	Ouagadougou
Ali	Ouattara	Tissage	Bobo Dioulasso
Albertine	Ouedraogo	Tissage	Bobo Dioulasso
Boubacar	Ouedraogo	Couture	Bobo Dioulasso
Brahima de S	Ouedraogo	Teinture	Ouagadougou
Denise	Ouedraogo	Teinture	Ouagadougou
Désiré Maurice	Ouedraogo	Expert national	Ouagadougou
Georges	Ouedraogo	DG, DGA	Ouagadougou
Gisèle	Ouedraogo	Teinture	Bobo Dioulasso
Issa	Ouedraogo	Couture	Bobo Dioulasso
Zakaria	Ouedraogo	Teinture	Ouagadougou
Animata	Ouermi	Directrice CFFA	Ouagadougou
Simon P.	Palenfo	ONAC	Ouagadougou
Aoua	Sanou	Couture	Bobo Dioulasso
Madame	Sanou	DGA	Ouagadougou
Marcelline	Sawadogo	UAP - Gode	Ouagadougou
Harouna	Sawadogo	Expert national	Ouagadougou
Mathias	Somé	Expert national	Ouagadougou

Roland	Tankoanda	CAFP	Ouagadougou
Adama	Tapsoba	Couture	Bobo Dioulasso
Minadofini	The	COFATEX	Bobo Dioulasso
Adama	Traoré	DGDI, MPCEA	Ouagadougou
Sa Sylvanus	Traoré	BAME	Bobo Dioulasso
Erik	Vorhausberger	ADA	Vienne
Bintou	Yameogo	Tissage	Bobo Dioulasso
Honorine	Yameogo	Teinture	Ouagadougou
Madeleine	Yameogo	Tissage	Koudougou
Rachel	Ye	CAFP	Ouagadougou
Aminata	Zagré	Couture	Bobo Dioulasso
Daouda	Zongo	BAME	Bobo Dioulasso
Dieudonné	Zoundi	Teinture	Ouagadougou

Printed in Austria
V.06-57074—October 2006—60



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Centre international de Vienne, B.P. 300, 1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69

Courrier électronique: unido@unido.org, Internet: <http://www.unido.org>