## PNUD RCI

## D:\SAUV\mesdocume\ACE-Offre technique FIRCA\Photo mission FIRCA\S6300041.JPG

**PROJET DE FABRICATION D’EQUIPEMENTS ET D’INSTALLATION DE PETITES UNITES DE TRANSFORMATION DE NOIX DE CAJOU**

[](http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:Cashew_nut_indust.jpg)

**Agada K. N’GUESSAN**

*Ingénieur Agronome* ***juillet 2011***

*Consultant en développement rural*

*Table des matières*

[**I. INTRODUCTION 6**](#_Toc268471289)

[1.1 CONTEXTE DE L’EVALUATION 6](#_Toc268471290)

[1.2 OBJECTIFS DE L’ EVALUATION 6](#_Toc268471291)

[1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE 7](#_Toc268471292)

[1.4 DEROULEMENT DE LA MISSION 7](#_Toc268471293)

[1.5 DIFFICULTES ET LIMITES DE L’EVALUATION 8](#_Toc268471294)

[I**I RAPPELS SUR LE PROJET 9**](#_Toc268471295)

[2.1 CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET 9](#_Toc268471296)

[2.2 OBJET DU PROJET 9](#_Toc268471297)

[2.3 BUT ET OBJECTIFS DU PROJET 10](#_Toc268471298)

[2.4 PUBLIC CIBLE 10](#_Toc268471299)

[**III EXECUTION DU PROJET 11**](#_Toc268471300)

[3.1 STRATEGIE ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE 11](#_Toc268471301)

[3.1.1 Stratégie……………………………………………………………………………………………………………………… 11](#_Toc268471302)

[3.1.2 Chronogramme…………………………………………………………………………………………………………….11](#_Toc268471303)

[3.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN OEUVRE 13](#_Toc268471304)

[3.2.1 L’Agence d’exécution……………………………………………………………………………………………………13](#_Toc268471305)

[3.2.2 La Direction nationale…………………………………………………………………………………………………. 13](#_Toc268471306)

[3.2.3 Le Comité de pilotage…………………………………………………………………………………………………..13](#_Toc268471307)

[3.3 MOYENS D’EXECUTION 14](#_Toc268471308)

[3.3.1 Moyens humains………………………………………………………………………………………………………….14](#_Toc268471309)

[3.3.2 Moyens matériels………………………………………………………………………………………………………..14](#_Toc268471310)

[3.3.3 Moyens financiers………………………………………………………………………………………………………..14](#_Toc268471311)

[3.4 SUIVI-EVALUATION 15](#_Toc268471312)

[3.5 COMMUNICATION ET VISIBILITE DES ACTIONS DU PROJET 15](#_Toc268471313)

[**IV LES RESULTATS D’EXECUTION** 16](#_Toc268471314)

[4.1 RESULTATS AU PLAN INSTITUTIONNEL 16](#_Toc268471315)

[4.1.1 De la Structure opérationnelle d’exécution est mise en place………………………………………16](#_Toc268471316)

[4.1.2 Les organes d’orientation et de suivi de gestion sont mis en place………………………………16](#_Toc268471317)

[4.2 RESULTATS TECHNIQUES 17](#_Toc268471318)

[4.2.1 Du ciblage des localités d’implantation des unités de transformation………………………….17](#_Toc268471319)

[4.2.2 De l’acquisitions et coût des équipements prototypes à améliorer………………………………17](#_Toc268471320)

[4.2.3 De l’analyse des équipements importés et de l’identification des besoins d’amélioration…………18](#_Toc268471321)

[4.2.4 De l’intégration/incorporation des modifications d’amélioration aux équipements prototypes importés……………………………………………………………………………………………………………..18](#_Toc268471322)

[4.2.5 De la sélection des entrepreneurs chargés de la construction des bâtiments usines..….20](#_Toc268471323)

[4.2.6 Construction du bâtiment usine et de l’aire de séchage des noix fragilisées ……………….20](#_Toc268471324)

[4.2.7  Des formations sur le processus de production d’amandes blanches………………………….21](#_Toc268471325)

[4.3 RESULTATS FINANCIERS 21](#_Toc268471326)

[V ANALYSE DES RESULTATS DU PROJET 23](#_Toc268471327)

[5.1 LA CONCEPTION GENERALE DU PROJET……………………………………………….23](#_Toc268471328)

[5.1.1 Faiblesses d’ordre conceptuel……………………………………………………………………………………..23](#_Toc268471329)

[5.1.2 Dispositif institutionnel peu opérationnel……………………………………………………………………24](#_Toc268471330)

[5.2 ANALYSE DES RESULTATS TECHNIQUES………………………………………………26](#_Toc268471331)

[5.2.1 Le ciblage des régions bénéficiaires des unités…………………………………………………………….26](#_Toc268471332)

[5.2.2 Le choix des départements bénéficiaires des unités…………………………………………………….26](#_Toc268471333)

[5.2.3 Choix des organisations bénéficiaires…………………………………………………………………………..27](#_Toc268471334)

[5.2.4 Des améliorations apportées aux matériels prototypes importés………………………………..30](#_Toc268471335)

[5.2.5 Du coût des équipements améliorés…………………………………………………………………………….31](#_Toc268471336)

[5.2.6 De l’implantation des infrastructures de la plateforme de transformation…………………..31](#_Toc268471337)

[5.2.7  Du chronogramme d’exécution……………………………………………………………………………………33](#_Toc268471338)

[5.2.8 De l’installation des équipements et de la formation aux opérations de production d’amandes…………………………………………………………………………………………………………………………….34](#_Toc268471339)

[VI EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET……………………………………..36](#_Toc268471340)

[6.1 EVALUATION DELA PERTINENCE DU PROJET 36](#_Toc268471341)

[6.1.1 Pertinent dans son objet…………………………………………………………………………………………….. 37](#_Toc268471342)  [6.1.2 Pertinent dans ses objectifs………………………………………………………………………………………….36](#_Toc268471343)

[6.1.3 Qualité dans la préparation et l’exécution du Projet…………………………………………………… 37](#_Toc268471344)

[6.1.4 Absence de synergie avec d’autres projets ou initiatives ……………………………………………..37](#_Toc268471345)

[6.2 EVALUATION DE L’EFFICACITE DES RESULTATS 37](#_Toc268471346)

[6.3 EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS FINANCIERS 38](#_Toc268471347)

[6.4 EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS HUMAINS 38](#_Toc268471348)

[6.5 EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS D’INFORMATION ET DE COMMUNICATION 39](#_Toc268471349)

[6.6 EVALUATION DES IMPACTS PREVISIBLES DU PROJET 39](#_Toc268471350)

[6.6.1 Impact au niveau du renforcement des capacités des ressources humaines………………..39](#_Toc268471351) [6.6.2 Impact social………………………………………………………………………………………………………………..39](#_Toc268471352)

[6.2.3 Impact économique……………………………………………………………………………………………………..40](#_Toc268471353)

[6.7 EVALUATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROJET……………………40](#_Toc268471354)

[6.7.1 Mécanismes d’appropriation des objectifs et des modalités d’atteinte des résultats par les bénéficiaires…………………………………………………………………………………………………………………….40](#_Toc268471355)

[6.7 2 Engagement des parties impliquées ou la durabilité institutionnelle du Projet…………….40](#_Toc268471356)

[6.7.3 Durabilité des résultats d’exploitation………………………………………………………………………….41](#_Toc268471357)

[6.8 EVALUATION DE L’INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE 41](#_Toc268471358)

[6.9 IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU PROJET 41](#_Toc268471359)

[6.10 SYNTHESE DE L’EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET 41](#_Toc268471360)

[VII POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU PROJET 42](#_Toc268471361)

[7.1 DES POINTS FORTS 42](#_Toc268471362)

[7.2 DES POINTS FAIBLES 42](#_Toc268471363)

[VIII LES PERSPECTIVES 43](#_Toc268471364)

[XIX CONCLUSION 44](#_Toc268471365)

[X RECOMMANDATIONS 45](#_Toc268471366)

## 

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|  |  |
| --- | --- |
| ACE | Audit Contrôle Expertises |
| ARECA | Autorité de Régulation du secteur du Coton et de l’Anacarde |
| BSTP-CI | Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat-Côte d’Ivoire |
| CAJOU-CI | Cajou-Côte d’Ivoire |
| COCOPRAGEL | Coopérative de Commercialisation des Produits Agricoles et d’Elevage |
| CODINORM | Côte d’Ivoire Normalisation |
| COOGES | Coopérative Générale de Sépingo |
| COPRANIA | Coopérative de commercialisation des Produits Agricoles de Niakara |
| COPRAMOVIT | Coopérative de commercialisation des Produits Agricoles |
| C.V | Curriculum-Vitae |
| DPDA | Direction des Productions et de la Diversification Agricole |
| DSRP | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| FCFA | Franc de la Communauté Financière Africaine |
| FISDES | Fonds Ivoiro-Suisse pour le Développement Economique et Social |
| IFCI | Inades-Formation-Côte d ’Ivoire |
| INS | Institut National de la Statistique |
| I2T | Ivoirienne de Technologie Tropicale |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| ONUDI | Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PPC | Programme Post-Crise |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| RONGEAD | Réseau des ONG Européennes pour l’Aide au Développement |
| SITA s.a | Société Ivoirienne de Traitement de l’Anacarde société anonyme |
| UCONAKO | Union des Coopératives Nargadana de Korhogo |

**Résumé**

Dans la perspective d’une sortie de crise, le FISDES (Fonds Ivoiro Suisse de Développement Economique et Social) a apporté un appui pour le financement d’un Projet de transformation des noix de cajou, consistant en la fabrication et en l’installation de petites unités de transformation (50-60 tonnes) de noix brutes de cajou pour l'extraction des amandes de bonne qualité.

Le but visé par la Projet est de contribuer à réduire la pauvreté par la création d’emplois en zones rurales.

Initialement prévue pour une durée de quatorze (14) mois, l’exécution du Projet dure depuis 36 mois, mais elle ne sera pas terminée avant fin 2010.

Le Projet se déroule dans quatre régions administratives et huit départements :

* Région du Zanzan (départements de Biuna et de Tanda) ;
* Région des Savanes (départements de Korhogo et de Sinémentiali) ;
* Région de la Vallée du Bandama (départements de Niakara et de Bouaké) ;
* Région du Worodougou (département de Mankono et Séguéla.

Pour le suivi de l’exécution du Projet, un cadre institutionnel a été mis en place, comprenant un Comité de pilotage, une Direction nationale, une Agence d’exécution/Cellule de coordination.

Conformément à son objet, le Projet a fabriqué des équipements améliorés tant du point de vue des fonctionnalités que des performances techniques, et il les installe sur les différents sites choisis à cet effet. De plus, les équipements améliorés fabriqués localement coûtent 50% moins cher que ceux importés. n’a

L’implantation des petites unités de décorticage est en cours et devrait s’achever au quatrième trimestre 2010. Un cycle de formation dont le contenu est assez général mais centré sur l’utilisation des équipements est dispensé au personnel des unités, après l’installation des équipements.

Aux termes de trois ans d’exécution du Projet, on retient que:

* La conception du Projet a manqué de vision stratégique en matière de valorisation commerciale des amandes de cajou. En effet, aucune activité n’a été prévue pour accompagner les unités pour la quête de marchés de consommation d’amandes ;
* Le dispositif institutionnel de suivi de l’exécution n’a pas fonctionné, surtout en ce qui concerne le Comité de pilotage, ce qui n’a pas permis de procéder aux réorientations qui auraient été nécessaires, à la fois pour gagner du temps et pour mieux cibler les activités ;
* I2T a démontré sa capacité technique à concevoir et à fabriquer la gamme d’équipements nécessaires à la production d’amandes de cajou, et à des coûts plus que compétitifs ;
* Pour l’atteinte de ses objectifs majeurs, le Projet doit être repensé pour prendre en charge la dimension valorisation commerciale des amandes, sans laquelle l’impasse serait inévitable.

Par ailleurs, la formation dispensée devrait être plus large et couvrir les fonctions essentielles de gestion d’une unité de transformation, et en intégrant les exigences de Bonnes pratiques sanitaires et d’Hygiène, et en se conformant aux standards des certifications commerciales en vigueur ;

* Si la Côte ambitionne de transformer une large part de sa production de noix, elle doit promouvoir la consommation nationale d’amandes et autres produits du cajou, par l’élaboration et la mise en œuvre de stratégies marketing et commerciale adaptées.

## [I. INTRODUCTION](#_Toc148848525)

### [1.1 CONTEXTE DE L’EVALUATION](#_Toc148848526)

Dans la perspective d’une sortie de crise, le FISDES (Fonds Ivoiro Suisse de Développement Economique et Social) a apporté un appui pour le financement d’un projet de transformation des noix de cajou.Le projet consiste en la fabrication et en l’installation de petites unités de transformation de noix de cajou dans les villages pour l'extraction des amandes de bonne qualité, comme c'est le cas en Inde, au Brésil et au Vietnam. Ces unités de petites tailles (50 tonnes de noix brutes par an) et grandes consommatrices de main d'œuvre féminine seront placées en amont de grandes unités de transformation susceptibles de continuer la chaîne de production par les activités de séchage, dépelliculage, salage-grillage des amandes et emballage des amandes.

Initialement prévue pour durer quatorze (14) mois à partir de 2005, l’exécution du Projet a connu un retard au démarrage. C’est en définitive en juin 2007que le dispositif d’exécution a été mis en place, si bien que c’est seulement en 2009 que les prototypes d’équipements ont été acquis.

Le projet est réalisé dans quatre (04) régions productrices de noix de cajou à savoir : le Worodougou, le Zanzan, la Vallée du Bandama et les Savanes.

Il est mis en œuvre par la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T) en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé et les communautés villageoises.

Compte tenu de la contribution que peut apporter ce Projet à l’amélioration des conditions de vie des populations dans les zones ciblées, il importe de mettre en place un mécanisme de suivi approprié permettant de s’assurer des progrès réalisés à chaque étape et de veiller à une efficacité des activités entreprises.

C’est dans cette optique que le bureau du PNUD Abidjan, souhaite recourir aux services d’un consultant national pour assurer un suivi technique et veiller au contrôle de qualité d’exécution des activités.

### 1.2 [OBJECTIFS DE L’ EVALUATION](#_Toc148848527)

L’objectif visé par la mission d’évaluation est d’assurer pour le compte du PNUD, le suivi d’exécution du Projet sur les plans technique et du contrôle de qualité, et conformément au chronogramme établi par l’Agence d’exécution (I2T).

De façon spécifique il s’agit de :

* s’assurer de la mise en œuvre effective et efficiente des différentes phases et étapes du programme ;
* faire des analyses et des évaluations critiques et rendre compte régulièrement de l’état d’avancement du programme au Conseiller au programme concerné du PNUD ;
* s’assurer que les conditions préalables requises pour le bon démarrage et l’exécution efficiente des activités prévues à chaque phase et à chaque étape sont bien remplies, notamment en ce qui concerne :
  + l’environnement de réalisation des tests de performance du matériel de décorticage modifié et adapté ;
  + le choix des communautés bénéficiaires des unités de décorticage de noix brutes ;
  + la préparation et l’implication des communautés d’accueil dans les modalités d’implantation et de gestion des unités de décorticage ;
  + le choix du site d’implantation des infrastructures et des équipements de l’unité de décorticage, ainsi que les dispositions envisagées pour la prise en charge des nuisances environnementales qui pourraient être générées par l’activité de décorticage;
  + le renforcement des capacités des communautés bénéficiaires à la gestion performante des unités de décorticage ;
  + les stratégies marketing et commerciales pour une vente des produits issus de la transformation.

### [1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE](#_Toc148848528)

La réalisation de cette évaluation a été confiée à un consultant indépendant recruté sur la base d’évaluation de quatre C.V.

L’approche méthodologique utilisée par le consultant comporte cinq phases qui sont :

* **Phase 1**: la collecte de données. Elle comprend deux étapes dont une revue documentaire et une série d’entretiens avec l’ensemble des parties prenantes du projet. Les entretiens sont réalisés à partir de guides spécifiques à chaque public ;
* **Phase 2** : L’analyse et l’interprétation des données.
* **Phase 3** : La structuration de l’analyse dans un rapport provisoire ;
* **Phase 4** : La restitution. Le consultant présentera à un panel réuni par le PNUD, les principaux résultats et les principales recommandations ;
* **Phase 5**: La rédaction du rapport final et la formulation de la phase 2 du programme.

### 1.4 DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission s'est déroulée conformément à l’approche présentée plus haut.

**La collecte des données :** elle a été réalisée en deux étapes :

1. L’étape de revue documentaire qui a porté pour l’essentiel sur la consultation du document de formulation du Projet, d’un rapport de mission, de deux comptes rendus de réunion, du document et du rapport de formation de No Fiança, du document didactique conçu par I2T à l’intention des apprenants des unités de transformation ;
2. Les entretiens avec les différents interlocuteurs :

A Abidjan avec :

* Le Directeur Général de I2T ;
* Le Coordonateur national du Projet ;
* Le Directeur national et l’équipe d’exécution du Projet ;
* Le Représentant résident de l’ONUDI ;
* Le Directeur de la Valorisation Industrielle du Ministère de l’Agriculture.

Sur le terrain avec :

* Les Communautés bénéficiaires, à savoir :
  + La COPRA (Coopérative des Producteurs Agricoles) de Niakara ;
  + L’UCONA (Union des Coopératives Nargadala) de Korhogo ;
  + WOMAGNON de Sinémantiali ;
  + EBOYOKOUN de Diabo ;
  + COPRAMOVI (Coopérative des Producteurs Agricoles et de Vivriers) de Tiéningboué) ;
  + Coopérative SOUTIA de Babien (S/P de Sifié) ;

Les différents entretiens (individuels ou de groupes) avec les communautés bénéficiaires ont été réalisés sur la base de guides spécifiques élaborés en fonction de chaque groupe d’intervenants.

Une seule des quatre régions administratives concernées par le Projet n’a pu être touchée par la mission d’évaluation. Au total, six (06) sites ont été visités. Pour la région du Zanzan qui n’a pu être visitée, des informations et des données ont été collectées sur la COCOPRAGEL de Bouna à partir d’un long entretien téléphonique avec monsieur DAH Sié, Gérant de la coopérative.

La série des entretiens s’est étalée sur la période du 18 mai au 30 juin 2010 à Abidjan et dans les zones du Projet.

**L’analyse des données**

Les informations recueillies au cours des deux étapes de collecte de données ont été analysées en vue de répondre aux différentes problématiques soulevées par les termes de référence.

**La rédaction du rapport**

Le rapport est rédigé autour des huit chapitres ci-après:

 L’introduction ;

 Le rappel sur le Projet ;

 L’exécution du Projet ;

 Les résultats du Projet ;

 L’analyse des résultats du Projet ;

 L’évaluation de la performance du projet

 Les perspectives ;

 La conclusion et les recommandations.

### 1.5 [DIFFICULTES ET LIMITES DE L’EVALUATION](#_Toc148848529)

Globalement, aucune difficulté majeure n’est à signaler, sauf que le délai imparti pour la mission (10 jours) s’est avéré notoirement insuffisant, en raison du temps nécessairement long qu’il a fallu consacrer à la rencontre des partenaires, et aux visites des différents sites qui sont dispersés dans quatre régions administratives tout aussi éloignées les unes des autres.

## II [RAPPELS SUR LE PROJET](#_Toc148848530)

Dans la perspective d’une sortie rapide de la crise, l’ONUDI, en étroite collaboration avec le Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur Privé, a élaboré un programme post-crise d’urgence et de relance des activités du secteur productif industriel (PPC). Ce programme, articulé autour d’une phase d’urgence et d’une phase post-crise, a été approuvé la première fois en décembre 2003 par le Gouvernement ivoirien et le Conseil d’Administration de l’ONUDI.

Au début de 2005, le Gouvernement ivoirien sollicite l’ONUDI pour la réactualisation du programme. L’étude de réactualisation confirme la pertinence du PPC et révèle qu’il est urgent d’appuyer certaines activités du secteur productif de manière à contribuer à stopper la détérioration de l’économie nationale, à soutenir des créneaux générateurs d’emplois et de revenus pour les populations les plus défavorisées, notamment les femmes et les jeunes.

Ainsi, la partie consacrée à l’appui aux activités d’urgence du secteur productif a été revue et mise en relief pour être exécutée dans les meilleurs délais. Cette partie intitulée « Programme d’urgence pour l’appui aux activités du secteur productif dans le cadre de la lutte contre la pauvreté », vise à éviter l’effondrement total du système productif ivoirien, à lutter contre la pauvreté et à faciliter l’exécution des activités post-crise pour la relance des activités industrielles lorsque la paix sera restaurée.

### 2.1 [CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET](#_Toc148848531)

La production ivoirienne est estimée à environ 340 000 tonnes de noix brutes en 2009, pour une capacité d’usinage d’environ 11 000 tonnes de noix à travers trois unités de type industriel (SITA s.a à Odienné avec 2 500 tonnes, CAJOU-CI à Korhogo avec 2 000 tonnes, OLAM IVOIRE à Dimbokro avec 3 000 tonnes et COOGES à SAPLI-SEPINGO avec 2 500 tonnes) et une dizaine de mini à micro unités dont les capacités cumulent à environ 1 000 tonnes. Cette capacité d’usinage installée ne représente guère que 3 % de la production nationale de noix brutes.

La production de noix est exportée essentiellement sous forme brute, principalement vers une seule destination qui est l’Inde. Cc pays qui produit annuellement entre 350 000 et 400 000 tonnes de noix brutes dispose d’environ 900 unités pour une capacité de décorticage de plus de 700 000 tonnes de noix/an.

En Côte d’Ivoire, divers projets de création d’unités de transformation sont actuellement en cours ou à l’étude, mais leur développement se heurte aux coûts élevés des équipements de transformation pour des usines de moyenne à grande capacités, et à l’absence de modèles confirmés de systèmes de production d’amandes basés sur de petites unités de décorticage de noix brutes.

Il apparaît donc opportun de rechercher le développement d’unités de faible capacité de transformation nécessitant des investissements de niveau modeste (à partir de 5 000 000 FCFA), et utilisant des technologies simples et accessibles à de nombreux promoteurs. La multiplication de telles unités de transformation pourrait contribuer à résoudre à la fois le problème du sous-emploi en zones rurales et à développer la consommation locale d’amandes de cajou. Ces petites unités pourraient également constituer des éléments de clusters industriels basés sur la transformation du fruit de l’anacarde.

### 2.2 OBJET DU PROJET

Le présent projet consiste en la fabrication locale d’équipements et en l’installation de petites unités de transformation de noix de cajou dans les villages pour l’extraction des amandes de bonne qualité, comme c’est le cas en Inde, au Brésil et au Vietnam. Ces unités de petites tailles et à main d’œuvre intensive seront placées en amont des grandes unités de transformation qui doivent continuer la chaîne de production (séchage, salaison et emballage d’amandes).

### 2.3 BUT ET [OBJECTIFS DU PROJET](#_Toc148848532)

Le but du Projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté en zones rurales et semi-urbaines par la transformation de la noix de cajou brute et la valorisation commerciale des amandes blanches.

Le Projet vise à apporter un appui aux acteurs du secteur privé par la fabrication et la mise sur le marché de matériels de décorticage de noix et matériels de valorisation des sous-produits adaptés au traitement artisanal de la noix de cajou, en vue de contribuer au démarrage d’activités structurées de transformation en milieu rural.

Cet objectif général peut être décliné en trois objectifs spécifiques comme suit :

* Implanter 08 unités pilotes d’une capacité individuelle de décorticage de 50 à 70 tonnes de noix brutes par an, dans quatre régions administratives du pays ;
* Produire et commercialiser environ 100 tonnes d’amandes blanches par le décorticage de 500 tonnes de noix brutes ;
* Faire reculer le chômage en zone rurale par la création d’environ 200 emplois dont 50 emplois permanents et 150 emplois semi-permanents (8 à 10 mois par an).

### 2.4 [PUBLIC CIBLE](#_Toc148848534)

Le public directement ciblé par cette phase du Projet est constitué par les organisations communautaires en zones rurales (coopératives et groupements d’opérateurs du secteur agricole), qui interviennent dans la production et la commercialisation des noix de cajou. Mais les bénéficiaires du Projet comprennent également les paysans producteurs ainsi que les commerçants de noix de cajou brutes, les promoteurs d’unités de transformation de noix brutes (tailles moyenne à grande), ainsi que les fabricants de matériels utilisés dans la transformation des la noix brutes.

Les autres bénéficiaires du projet sont les transporteurs locaux et les unités de grillage – salage d’amandes situées en aval de la filière.

|  |
| --- |
| *Contribuer à la lutte contre la pauvreté en zones rurales par l’exploitation de petites unités de transformation de noix de cajou brutes (60 à 80 tonnes) et nécessitant des investissements de niveau relativement modeste (environ 10 millions FCFA), telle est l’ambition du Projet faisant l’objet de la présente évaluation.* |

## III EXECUTION DU PROJET

### 3.1 STRATEGIE ET CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

#### 3.1.1 Stratégie

Elle s’inspire des expériences de l’Inde et du Vietnam qui consistent à fabriquer et à installer de petites unités de décorticage de noix de cajou dans les villages pour l’extraction des amandes blanches. Dans ces pays, les unités de petites tailles et grosses consommatrices de main d’œuvre sont situées en amont de grandes unités à qui elles fournissent leurs productions, dans un système de contractualisation de types clusters.

#### 3.1.2 Chronogramme

Le programme global s’exécutera en deux phases :

La première phase du Projet concerne les activités relatives à la transformation de la noix de cajou brute, à travers la fabrication d’équipements et l’installation de petites unités d’extraction d’amandes blanches. Cette phase comporte deux sous-phases :

Sous-phase 1 : elle peut être décomposée en trois étapes :

**L’étape 1** quiconsiste à :

* Acquérir les équipements de base ou prototypes, importés à partir de la Guinée Bissau ;
* Former les techniciens du Projet à l’utilisation des différents équipements importés par les experts de l’ONG Bissau guinéenne No Fiança ;
* Réaliser un bilan technique des performances des matériels importés ;
* Faire les études techniques d’amélioration des matériels importés ;
* Réaliser les modifications d’améliorations nécessaires sur les matériels importés ;
* Faire le bilan des travaux de développement technologique en procédant à des essais d’utilisation des matériels suite aux modifications apportées ;
* Fabriquer de nouveaux prototypes ‘équipements améliorés/optimisés ;
* Réaliser à nouveau un bilan technique des performances des équipements améliorés et fabriqués sur place ;
* Fabriquer les matériels améliorés en quantité suffisante pour équiper les différentes unités pilotes de transformation ;
* Déterminer le coût de revient de chaque équipement fabriqué localement.

**L’étape 2**  concerne la conception et l’implantation physique des infrastructures des unités de transformation sur les différents sites. *L’implantation des infrastructures* comporte les opérations ci-apèrs :

* La conception et le dimensionnement du bâtiment principal ou bâtiment usine, ainsi que des infrastructures annexes ;
* L’implantation des infrastructures de l’unité de décorticage (selon un plan type) et basé sur le plan de financement ci-après :
  + A la charge du Projet : le bâtiment usine et l’aire de séchage des noix fragilisées ;
  + A la charge du groupement bénéficiaire : la clôture du site, l’aire de tri des noix brutes, le magasin de stockage de noix brutes, les toilettes, les vestiaires, le hangar de protection de l’autoclave, le système de raccordement aux réseaux d’eau et d’électricité.

*Pour l’installation des équipements fabriqués localement sur les sites préparés*

Sur chaque site sont installés en principe les équipements suivants, entièrement à la charge de I2T:

* 01 calibreuse de noix brutes ;
* 01 autoclave ou fragilisateur de noix brutes ;
* 02 tables de décorticage équipées de 04 machines (à raison de 02 machines par table) ;
* 01 four de séchage d’amandes (incorporé dans le mur du bâtiment usine) ;
* 01 table de dépelliculage des amandes séchées ;
* 01 table de classification des amandes dépelliculées.

**L’étape 3** concerne la formation des personnels directs de production à la conduite des opérations de production d’amandes blanches*.*

La formation porte sur les thèmes suivants :

* La qualité des noix brutes à usiner : sensibilisation sur les traitements post récoltes des noix brutes, en particulier sur le séchage, le tri et le calibrage des noix brutes ;
* La fragilisation des noix brutes à l’autoclave ;
* Le séchage des noix fragilisées ;
* Le décorticage des noix fragilisées et séchées ;
* Le séchage des amandes extraites des noix décortiquées ;
* Le dépelliculage des amandes séchées ;
* La classification des amandes dépelliculées ;
* L’emballage/conditionnement des amandes blanches ;
* Le salage/grillage des amandes blanches ;
* L’hygiène corporelle des personnels, l’hygiène des locaux et de l’environnement.

L’exploitation des unités de production d’amandes génère des données techniques (rendements techniques, coûts directs de production, etc.) permettent de faire l’évaluation des performances des équipements sous forme de bilans techniques sur les sites.

Sous-phase 2 : Elle concerne essentiellement la fabrication à l’échelle industrielle, la promotion et la commercialisation des kits/lignes d’équipements de transformation de la noix de cajou. Les activités à mener porteront sur :

* l’identification des ajustements rendus nécessaires à la suite de l’utilisation des équipements en situation réelle ;
* la détermination des profils de rentabilité technique, économique et financière des kits/lignes techniques d’équipements de transformation des noix brutes de cajou selon la taille du kit;
* l’élaboration et l’exécution d’une stratégie de production industrielle des équipements de transformation des noix de cajou brutes ;
* l’élaboration d’une stratégie marketing et de commercialisation des kits/lignes d’équipements de transformation de noix brutes de cajou.

**La deuxième phase du Projet** concerne la recherche de techniques de valorisation de la pomme et des sous-produits du décorticage (coques, brisures d’amandes), et vulgarisation de micro unités de production d’amandes blanches de différentes capacités (environ 60 à 80 tonnes par an). Cette phase n’est pas prise en compte dans la présente évaluation.

### [3.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN OEUVRE](#_Toc178748233)

Le cadre institutionnel de mise en ouvre du Projet comprend i) une agence d’exécution, ii) une Direction nationale et iii) un Comité de pilotage:

#### 3.2.1 L’Agence d’exécution

L’Agence désignée pour la mise en œuvre opérationnelle et imputable de l’atteinte des résultats de cette phase du Projet est la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T). Elle agit sur la base d’un plan de travail annuel dûment approuvé par le PNUD à qui elle rend compte trimestriellement par la production de rapports techniques et financiers. La société I2T est chargée de la planification, de l’animation, de la coordination opérationnelle des activités du Projet avec l’appui technique du PNUD.

#### 3.2.2 La Direction nationale

La Direction de la Coopération Industrielle Internationale du Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur Privé est désignée pour assurer la Direction Nationale du Projet, en raison de l’importance de la composante transformation dans ledit Projet. Le rôle du Directeur national porte à titre principal, sur le suivi du respect des orientations du Gouvernement dans la mise en œuvre du Projet, la supervision générale des activités du Projet et la représentation du Ministère dans les réunions du Comité de pilotage, les revues tripartites et autres comités spécialisés

#### 3.2.3 Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage est composé de représentants:

* Du PNUD ;
* De la Direction Générale du Plan ;
* De la Direction Générale des Productions et de la Diversification Agricoles du Ministère de l’Agriculture ;
* De la Direction de la Coopération Industrielle internationale du Ministère de l’Industrie et de la promotion du Secteur Privé ;
* De l’ONUDI ;
* d’opérateurs privés industriels de la filière anacarde, de l’Autorité de Régulation du Coton et de l’Anacarde (ARECA).

Le Comité de pilotage a pour mission de veiller à la cohérence du Projet en rapport avec les priorités nationales, de donner des orientations dans la conduite des actions du Projet en fonction de l’évolution du contexte. Le Comité de pilotage approuve le plan de travail annuel et le rapport d’exécution de fin d’année. Il se réunit au moins deux fois par an.

Par ailleurs, il est prévu que le Projet soit exécuté en partenariat avec plusieurs structures et institutions, notamment des promoteurs industriels privés du secteur de la transformation, l’ONUDI, les Conseils Généraux, les Conseils municipaux, l’administration du territoire et tous les autres acteurs locaux (communautés villageoises).

Dans ce dispositif :

* **Le PNUD** est chargé de la gestion administrative et financière du Projet à travers un mécanisme de reporting : notamment la production d’un rapport intermédiaire technique et financier à mi-parcours et un rapport final ;
* L’**ONUDI**intervient en tant que partenaire technique. Il est supposé réaliser des études et fournir la documentation de soutien, et collaborer au suivi et à l’évaluation du Projet avec le PNUD ;
* Bien que leurs rôles n’aient pas été explicitement définis dans le document de Projet, **les Collectivités décentralisées** (Départements, Communes) servent de bases potentielles d’ancrage et de structures d’accompagnement du Projet en vue de sa pérennisation dans les localités concernées ;
* Les **communautés villageoises** **locales** sont tenues de fournir la main d’œuvre requise pour toutes les activités liées à l’implantation et à l’exploitation des unités de transformation de noix brutes ;
* Les **promoteurs industriels en matière de transformation** interviennent pour constituer les noyaux centraux de systèmes de cluster qui sous-traiteront la production d’une partie de leurs besoins d’amandes auprès des petites unités ou achèteront les amandes à ces dernières.

### [3.3 MOYENS D’EXECUTION](#_Toc148848538)

Trois types de moyens sont mobilisés pour l’exécution du Projet anacarde. Il s’agit des moyens humains, des moyens matériels et des moyens financiers.

#### 3.3.1 Moyens humains

Les moyens humains concernent tous les moyens mis en œuvre pour le renforcement des capacités des membres des organisations communautaires bénéficiaires du Projet, des futurs membres des personnels des unités de transformation.

L’équipe de mise en œuvre du Projet constitue le premier de ces moyens humains. Elle est constituée d’un Coordonnateur, de cinq (05) techniciens et d’un chauffeur.

La main d’œuvre fournie par les organisations de bénéficiaires pour la réalisation des travaux sur les sites d’implantations des unités constitue également un complément de moyens humains non négligeable de mise en œuvre du Projet.

D’autres moyens humains constitués d’experts de certains partenaires techniques tels que le Ministère en charge du développement industriel, certaines agences du Système des Nations-Unies (ONUDI), des Cabinets privés, l’Agence nationale d’Appui au Développement Rural (ANADER), les collectivités décentralisées (Conseils municipaux, Conseils généraux) peuvent être mobilisés pour l’exécution du Projet.

#### 3.3.2 Moyens matériels

Ils sont constitués d’un espace aménagé à I2T et dédié au Projet cajou, des équipements prototypes importés de Guinée-Bissau, d’un véhicule pick-up double cabine, et des équipements informatiques.

#### [3.3.3 Moyens financiers](#_Toc148848541)

Deux sources de moyens financiers sont exploitées : les moyens financiers provenant du bailleur de fond du Projet, et les moyens financiers provenant des communautés bénéficiaires.

Les moyens financiers provenant du bailleur de fonds sont évalués à un montant total de 152 380 729 FCFA. Ils couvrent :

* Les activités de coordination : missions, suivi-évaluation, audit ;
* L’aménagement de ‘’l’espace cajou’’ à I2T ;
* L’acquisition des équipements prototypes à partir de la Guinée-Bissau ;
* La formation des techniciens ivoiriens par les experts bissau-guinéens ;
* Les améliorations à apporter sur les équipements prototypes ;
* La fabrication des équipements prototypes I2T, puis des équipements à installer dans les unités de transformation ;
* La construction des bâtiments et aires de séchage de noix fragilisées ;
* Le transport et l’installation des équipements sur les sites ;
* La formation des personnels techniques des unités de transformation à l’utilisation des équipements ;
* L’achat des stocks de matières premières pour les formations sur chaque site ;
* Les perdiem de mission des techniciens ;
* Les frais de gestion du PNUD.

Les moyens financiers de contrepartie provenant des bénéficiaires couvrent la construction des infrastructures et aménagements complémentaires à réaliser sur le site abritant l’unité, notamment :

* + - La clôture ;
    - L’aire de tri des noix brutes ;
    - Le magasin de stockage des matières premières (noix brutes) ;
    - Les toilettes et vestiaires ;
    - le hangar de protection de l’autoclave ;
    - Les raccordements aux réseaux d’eau et d’électricité ;

Les moyens financiers que doivent supporter les bénéficiaires peuvent être évalués entre 2,5 et 3,0 millions FCFA par site, soit un total de 20 à 24 millions FCFA pour l’ensemble du Projet.

### 3.4 SUIVI-EVALUATION

Il se fait de trois manières :

* A travers la production de rapports par I2T au PNUD : rapports mensuels d’avancement, rapport à mi-parcours d’exécution et rapport final à la clôture du Projet ;
* Dans le cadre des réunions des organes d’orientation (Comité de pilotage), des missions de supervision et de contrôle sur le terrain par les partenaires institutionnels, notamment la Direction nationale du Projet;
* A l’externe par l’utilisation de consultant.

### 3.5 [COMMUNICATION ET VISIBILITE DES ACTIONS DU PROJET](#_Toc148848546)

La communication et la visibilité relativement aux activités du Projet sont assurées par des panneaux de visibilité implantés à l’entrée des sites des unités de transformation. Le panneau mettant en évidence les trois principaux intervenants, à savoir :

* Le PNUD (bailleur de fonds) ;
* I2T (Agence d’exécution) ;
* L’Organisation bénéficiaire.

|  |
| --- |
| *Par le but visé qui est de lutter contre la pauvreté et ses objectifs spécifiques poursuivis (à raafabrication locale d’équipements de décorticage, implantation d’unités pilotes), le Projet est très pertinent.*  *Inspirée des expériences de l’Inde et du Vietnam, la stratégie envisagée permet d’espérer des résultats prometteurs*  *Le dispositif institutionnel de mise en œuvre est assez équilibré et les ressources mobilisées (humaines, matérielles et financières) sont suffisantes pour l’atteinte des résultats escomptés.* |

## IV LES RESULTATS D’EXECUTION

Aux termes de la présente mission, on peut affirmer que les activités devant être exécutées dans le cadre du Projet sont totalement ou partiellement exécutées, ce les résultats ci-après ont été enregistrés:

### 4.1 RESULTATS AU PLAN INSTITUTIONNEL

#### 4.1.1 De la Structure opérationnelle d’exécution est mise en place

La structure d’exécution du Projet comprend :

* La Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T), désignée en qualité d’Agence d’exécution du Projet et qui a été mise en place avec la dernière signature du document de Projet par le Directeur pays du PNUD en date du 17 juin 2007 ;
* La Cellule de coordination des activités techniques. C’est une équipe composée de six (06) techniciens de profils complémentaires pour l’exécution pratique des activités du Projet. Elle a été mise en place avec la nomination du Coordonnateur national du Projet par le Directeur général de I2T en juin 2007.

#### 4.1.2 Les organes d’orientation et de suivi de gestion sont mis en place

Ces organes sont constitués:

* **Du Comité de pilotage** composé des représentants:
  + - du PNUD ;
    - de la Direction générale du Plan ;
    - de la Direction Générale des Productions et de la Diversification Agricole du MINAGRI ;
    - de la Direction de la Coopération Industrielle internationale du Ministère de l’Industrie et de la promotion du Secteur Privé ;
    - de l’ONUDI ;
    - de l’ARECA ;
    - d’opérateurs privés industriels de la filière anacarde.
* **De la Direction nationale du Projet**. Le Directeur de la Coopération Industrielle internationale du Ministère de l’Industrie et de la promotion du Secteur Privé a été désigné pour assurer la fonction de Directeur national du Projet. A ce titre, le Directeur national assure la supervision générale des activités du Projet et représente le Ministère dans les réunions du Comité de pilotage, dans les revues tripartites et dans les comités spécialisés.

Le dispositif institutionnel ainsi mis en place a mobilisé l’ensemble des ressources nécessaires à la bonne exécution du Projet. Ainsi, les ressources ci-après ont été enregistrées:

Ressources financières : sur une enveloppe globale de 158 151 000 FCFA allouée par le PNUD (bailleur de fonds extérieur) pour financer l’ensemble des opérations/activités décrites dans le document du Projet, on note que le montant de 114 507 603 FCFA a été mobilisé par le dispositif d’exécution à fin mai 2010, ce qui représente 75,15% du financement du bailleur du Projet ;

Ressources humaines : les ressources humaines ont été recrutées ou mobilisées pour conduire les différentes opérations/activités que nécessite la mise en œuvre du Projet. L’équipe d’exécution compte 05 techniciens dédiés au Projet anacarde et bénéficie également du soutien du Directeur Général, du Directeur des Ressources Humaines et de l’Assistant administratif et comptable de I2T;

Ressources matérielles : un véhicule et des équipements informatiques ont été acquis pour faciliter respectivement les déplacements sur le terrain et le traitement des informations.

### 4.2 RESULTATS TECHNIQUES

Ces résultats portent sur les éléments ci-après :

* Ciblage des sites d’implantation des unités ;
* Acquisition des équipements prototypes à améliorer ;
* Analyse des équipements importés et identification des besoins d’amélioration ;
* Intégration/incorporation des modifications d’amélioration ;
* Fabrication des nouveaux prototypes (améliorés) d’équipements.

#### 4.2.1 Du ciblage des localités d’implantation des unités de transformation

Les localités d’implantation des unités ont été choisies dans le sillage des régions identifiées lors de la formulation du Projet. Les critères déterminants utilisés pour discriminer le choix des localités seraient basés d’une part, sur des données d’enquêtes faites par l’Institut national de la statistique sur la commercialisation de noix de cajou brutes par les coopératives, enquêtes réalisées avant 2002, et d’autre part sur le niveau de structuration et d’organisation des communautés en groupements ou en coopératives.

Concernant la commercialisation des noix de cajou brutes, les coopératives retenues doivent justifier de produire ou de commercialiser annuellement et sur une base régulière, au moins 60 tonnes de noix de cajou brutes de bonne qualité, quantité correspondant à la capacité de traitement d’une petite unité du modèle du présent Projet). Idéalement, cette quantité minimale de 60 tonnes doit être produite sur le territoire de la communauté des bénéficiaires et par les membres des organisations bénéficiaires du Projet. Les bénéficiaires doivent donc être suffisamment organisés, dynamiques, disposés aux changements et aux innovations. Enfin, les communautés bénéficiaires doivent donner leur accord formel et explicite de participer au Projet, et accepter d’exécuter les charges qui leur sont imputées dans le cadre du Projet, à savoir :

* préparer et mettre un terrain d’au moins 200 m² à la disposition du Projet ;
* réaliser les infrastructures annexes ci-après:
  + clôture du site ;
  + Magasin de stockage de noix brutes ;
  + Hangar de protection de l’autoclave ;
  + Toilettes et vestiaires ;
  + Puits ou raccordement au réseau de distribution d’eau ;
  + Raccordement au réseau d’électricité ;
* Fournir (gracieusement) la main d’œuvre pour tous les travaux à réaliser sur le terrain, qu’ils soient exécutés par la communauté des bénéficiaires ou par les entrepreneurs privés commis par I2T.

Sur la base d’accord sur les considérations décrites ci-dessus entre le Projet et les communautés, les huit (08) sites ci-après sont définitivement choisis pour l’implantation des unités :

* Korhogo et Sinémentiali dans la région des Savanes ;
* Niakaramandougou et Diabo dans la région de la Vallée du Bandaman ;
* Pokoutou (Tiéningboué) et Babien (Sifié) dans la région du Worodougou :
* Bouna et Tanda dans la région du Zanzan.

#### 4.2.2 De l’acquisitions et coût des équipements prototypes à améliorer

Ces acquisitions constituent l’une des premières activités du Projet à avoir été exécutées. Elles ont fait suite à des missions de sourcing effectuées par des équipes d’experts d’I2T au Brésil, en Inde et en Guinée-Bissau. En définitive, et bien que présentant quelques faiblesses manifestes, ce sont les équipements Bissau guinéens qui ont eu la faveur des experts de I2T, en raison de la disponibilité des Bissau guinéens à la collaboration, contrairement aux indiens et aux brésiliens qui ont montré des réticences à vendre leurs matériels (en si faible quantité) à des opérateurs dont le pays est un concurrent potentiellement dangereux pour les économies anacardières de leurs pays. Les équipements importés sont composés de :

* 04 machines à décortiquer les noix brutes ;
* 02 tables métalliques comportant chacune 02 machines à décortiquer les noix brutes ;
* 02 tables métalliques de dépelliculage d’amandes ;
* 01 four métallique de séchage d’amandes ;
* 01 four de séchage d’amandes en céramique ou en briques cuites ;
* 01 fragilisateur (autoclave) de noix brutes ;
* 01 calibreuse de noix brutes ;
* 01 porte guillotine pour le four de séchage des amandes.

Tableau 1 : Coût de revient (hors douane et hors tva) des équipements importés de Guinée Bissau et rendus sur la plateforme de I2T à Gonzagueville

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Désignation équipements | Quantité | P.U (FCFA) | Montant (FCFA) |
| Calibreuse de noix brutes | 1 | 425 567 | 425 567 |
| Cuiseur de noix brutes | 1 | 588 000 | 1 042 639 |
| Table + 2 machines à décortiquer | 2 | 1 617 155 | 1 617 155 |
| Table de dépelliculage | 2 | 212 785 | 425 570 |
| Four de cuisson | 1 | 680 907 | 680 907 |
| TOTAL |  |  | 4 191 838 |

#### 4.2.3 De l’analyse des équipements importés et de l’identification des besoins d’amélioration

Les équipements importés sont installés et des techniciens de I2T sont formés à leur utilisation. La formation des techniciens a été assurée par deux experts de l’ONG No Fiança de Guinée-Bissau et s’est déroulée à I2T sur quatre semaines, du 20 avril au 16 mai 2009. Au total, 14 représentants des coopératives bénéficiaires du Projet et 3 techniciens de I2T ont été formés. A la suite de la formation sur les équipements prototypes importés, les experts de I2T ont identifié les faiblesses de chaque équipement et ont proposé des solutions d’amélioration.

De nouveaux équipements prototypes dits prototype 12T sont conçus. Ils intègrent les corrections des faiblesses identifiées sur les modèles importés.

#### 4.2.4 De l’intégration/incorporation des modifications d’amélioration aux équipements prototypes importés

A partir des équipements importés et des améliorations à apporter, les nouveaux prototypes dits prototypes I2T sont fabriqués. Les modifications apportées aux équipements importés sont les suivantes :

***Sur la calibreuse de noix brutes***

Les roulements qui assurent le guidage en rotation de l’axe de la manivelle du prototype de ‘’No Fiança’’ ont été remplacés par un palier. Le palier présente l’avantage de permettre une meilleure rotation de l’axe de la calibreuse (car étant lubrifié par un graisseur) et une longue durée de vie de l’équipement.

***Sur l’aire de triage des noix brutes***

En lieu et place d’une aire de triage à même le sol utilisée dans le prototype Bissau guinéen, il est proposé une plateforme constituée d’une table de forme rectangulaire montée sur des supports disposés aux extrémités. Des récipients disposés le long de la table permettent de recueillir les noix triées et de bonne qualité.

***Sur le cuiseur ou le fragilisateur de noix brutes ou autoclaves***

Les principaux défauts identifiés sur le prototype Bissau guinéen sont :

* Le cuiseur de noix brutes du prototype ‘’No Fianca’’ est enterré dans un socle en béton, ce qui rend difficile la réalisation d’opérations de réparation d’une fuite éventuelle sur la base du cuiseur ;
* Aucun dispositif ne permet de suivre l’évolution de la température de cuisson des noix, à tel point qu’on ne peut déterminer la durée de cuisson en fonction de la température ;
* Les noix brutes sont au contact direct des parois du fragilisateur, ce qui peut occasionner des surchauffes de noix et des brunissements d’amandes.

Les améliorations apportées au cuiseur de ‘’No Fiança’’ sont :

* Le nouveau prototype est démontable et déplaçable, ce qui facilite les interventions d’entretien et de réparation sur le réservoir si cela s’avère nécessaire ;
* Le remplacement de la tôle ordinaire du réservoir du cuiseur par de la matière en inox afin de limiter la corrosion et la rouille ;
* Une grille est intégrée à l’intérieur du cuiseur afin que les noix brutes en cours de cuisson ne touchent pas directement la paroi et n’occasionnent pas des brunissements d’amandes ;
* L’incorporation d’un thermomètre sur le cuiseur pour avoir le contrôle de la température de cuisson ;
* L’incorporation d’une grille permettant de contrôler le niveau d’eau/vapeur d’eau de fragilisation des noix ;
* L’incorporation d’un foyer amélioré qui assure une diffusion régulière de la vapeur à l’intérieur du cuiseur.

***Sur la table de décorticage des noix brutes***

La configuration d’origine est conservée. La modification majeure apportée porte sur le remplacement de la manette (courbe et difficile à reproduire) du modèle importé, par une manette droite avec une butée, plus facile à reproduire. Avec cette simple modification, les performances au décorticage qui étaient d’environ 60 kg par machine et par jour, peuvent maintenant atteindre 80 kg par machine et par jour pour un manœuvre très habile.

***Sur le four de séchage des amandes***

Deux modèles de fours sont importés : un four avec paroi en briques cuites et un four avec paroi en acier. Le four avec paroi en briques cuites a été préféré à celui en acier par l’Agence d’exécution du Projet pour sa facilité de construction en zones rurales. Dans ce modèle de four construites avec des briques cuites, la montée en température et la descente en température se font lentement du fait de la forte capacité de rétention de la brique. Le four amélioré proposé par I2T utilisera les coques de noix brutes comme combustible, ce qui permettra de réduire la consommation de bois ou les factures d’électricité ou de gaz dans les unités. Un dispositif de réglage de la chaleur permet de contrôler la température en actionnant une guillotine à l’entrée du four de séchage d’amandes.

La capacité du four par cycle de séchage est de 30 kg d’amandes (10 claies de 3 kg), soit l’équivalent de 120 kg à 150 kg de noix brutes décortiquées par jour. La durée de séchage est 7 heures à une température de 70°C avec une inversion des claies après 3 heures.

***Sur la table de dépelliculage des amandes***

L’amélioration porte sur la suppression du rebord de la table, ce qui permet de faire travailler quatre (04) personnes au lieu de deux (02) personnes sur le modèle initial.

Pour faciliter l’exploitation de tous ces équipements fabriqués par I2T, des documents didactiques ou manuels d’utilisation sont rédigés et accompagnent des équipements.

#### 4.2.5 De la sélection des entrepreneurs chargés de la construction des bâtiments usines

Selon l’Agence d’exécution du Projet, les entrepreneurs chargés de réaliser les travaux d’infrastructures sur les sites sont sélectionnés sur la base de consultations restreintes parmi trois entrepreneurs opérant dans la région où sera implantée l’unité de transformation et proposés par les coopératives/groupements bénéficiaires des unités.

#### 4.2.6 Construction du bâtiment usine et de l’aire de séchage des noix fragilisées

Le dimensionnement du bâtiment usine est basé sur l’enveloppe de 2 500 000 FCFA qui aurait été prévue par les concepteurs du Projet. Le bâtiment usine couvre une superficie de 54,60m² (10,30 x 5,30m) et comporte trois principales zones:

* + - une zone de décorticage de 15m² (5,0m x 3,0m) ;
    - une zone de séchage et de dépelliculage d’amandes de 21m² (4,20m x 5,0m) ;
    - une zone de 12,5m² (5,0m x 2,5m) subdivisée en une sous-zone de classification de 7,125m² et une sous-zone d’emballage/stockage de 5,10m².

Sur les six sites visités par le consultant pour cinq bâtiments usine à construire, quatre (04) bâtiments sont entièrement finis et sont opérationnels. Ce sont ceux de Korhogo, Sinémentiali, Niakaramandougou et Pokoukro (Tiéningboué). Les bâtiments de Diabo et de Babien sont finis respectivement à 80% et à 50%.

En ce qui concerne les aires de séchage des noix brutes fragilisées, il n’y en avait que deux (02) qui étaient réalisées et opérationnelles au moment du passage de la mission : les aires de séchage des unités de Korhogo et de Sinémentiali. L’aire de séchage de Diabo était également réalisée mais elle n’était pas exploitable pour cause de malfaçons. Quant à celle de Niakara, elle était en cours de finition.

Sur les sites d’implantation des unités, il est prévu d’autres infrastructures à la charge des coopératives bénéficiaires. Il s’agit :

* + - ***de la construction de la clôture du site*** pour sécuriser les équipements qui y seront installés. Sur l’ensemble des six (06) sites visités, seuls ceux de Korhogo et de Niakara comportent une clôture. La clôture de Korhogo est même en fil de fer barbelé, donc n’offre aucune garantie de sécurité pour les équipements installés. Quant à la clôture de Niakara qui est en parpaing de ciment, sa hauteur n’est que de 1,40m, ce qui veut dire qu’elle peut être facilement escaladée par des malfrats. Sur les autres sites, les clôtures n’étaient pas encore installées ;
    - ***de la construction de l’aire de tri des noix brutes*** avant la fragilisation : aucune aire de tri de noix brutes n’est créée sur les sites ;
    - ***du raccordement du bâtiment usine aux services d’eau et d’électricité***. Au moment du passage de la mission, aucun des sites n’était encore raccordé ;
    - ***la construction de toilettes et de vestiaires pour le personnel des unités***. Il n’existe ni toilettes, ni vestiaire sur aucun des sites ;
    - ***la construction de magasins de stockage des noix brutes***. Aucun magasin n’est encore implanté sur aucun site ;
    - ***la construction des hangars de protection des autoclaves***. Tous les hangars sont au stade de projet, mais aucun n’est construit.

#### 4.2.7  Des formations sur le processus de production d’amandes blanches

Pour faciliter l’exploitation des unités par les coopératives/groupements, l’Agence d’exécution organise après l’installation des équipements, un cycle de formation sur toutes les opérations qui permettent de passer de la noix brute à l’amande blanche, voire à l’amande grillée et salée. Jusqu’au 10 juin 2010, les formations étaient en cours de réalisation sur les sites de Korhogo et de Sinémentiali. Outre l’utilisation ou l’exploitation des équipements, la formation a porté également sur les opérations à réaliser pour avoir des noix brutes de qualité.

### 4.3 RESULTATS FINANCIERS

Pour atteindre les résultats techniques qui viennent d’être exposés ci-avant, le montant de 114 507 603 FCFA a été consommé sur une enveloppe globale de 152 380 729 FCFA, soit un taux de consommation globale de 75, 15% à fin mai 2010. Le détail est résumé dans le tableau ci-après.

Tableau 2: Synthèse des consommations financières par année et par activité clé

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ACTIVITES CLES | BUDGET (FCFA) | EXECUTION | | | TOTAL | % |
| 2008 | 2009 | 2010 | 2008-2010 |
| Coordination-Suivi-Evaluation - Audit | 10 871 525 | 1 145 235 | 2 827 671 |  | 2 312 906 | 21,27 |
| Equipements | 24 773 500 | 22 549 842 | 3 746 136 | 1 247 395 | 27 543 373 | 111,18 |
| Renforcement des capacités | 20 949 072 | 787 214 | 26 493 226 | 877 400 | 28 157 840 | 134,41 |
| Implantation des unités sur le terrain | 95 786 632 | 63 338 | 49 343 946 | 7 086 200 | 56 493 484 | 58,98 |
| Total général | 152 380 729 | 24 545 629 | 82 410 979 | 9 210 995 | 114 507 603 | 75,15 |

L’analyse du tableau 2 renseigne que :

* les activités de coordination et de suivi-évaluation sur le terrain ont été très faiblement exécutées, à hauteur de 2 312 906 FCFA, soit 21,27% du montant du budget alloué ;
* Le coût des équipements du Projet, ainsi que celui des activités de renforcement des capacités dépassent les montants des budgets inscrits. Le dépassement est de 11% pour ce qui concerne les équipements et de 34,4% pour ce qui est du Renforcement des capacités.

Globalement, sur les ressources financières allouées par le PNUD, l’écart entre le budget et les consommations était d’environ 38 millions FCFA à la fin du mois de mai 2010. Les équipements à installer étant déjà fabriqués, le solde budgétaire n’était plus destiné qu’à poursuivre l’implantation des unités sur le terrain. Géré avec parcimonie, ce solde devrait être suffisant pour courir les besoins restants, à savoir :

* La construction du bâtiment usine et de l’aire de séchage des noix fragilisées de Tanda ;
* Le transport et l’installation des équipements sur les six autres sites ;
* Les séances de formation à l’utilisation des équipements ;
* Les frais relatifs aux missions des techniciens du Projet sur le terrain.

|  |
| --- |
| *L’ensemble des ressources mobilisées ont permis d’enregistrer des résultats globalement significatifs :*   * *Au plan institutionnel avec la mise en place des différents organes d’orientation et d’exécution ;* * *Au plan technique avec l’acquisition des équipements prototypes de base, la fabrication des équipements améliorés, l’implantation et l’équipement (en cours) des unités pilotes ;* * *Au plan financier avec la mobilisation des ressources nécessaires, tant de la part du bailleur extérieur que des organisations bénéficiaires* |

## V ANALYSE DES RESULTATS DU PROJET

L’analyse des résultats portera sur les aspects de conception générale du Projet, le dispositif institutionnel de mise en œuvre, ainsi que sur les résultats techniques, tels que le ciblage des sites d’implantation des unités, le dimensionnement et l’implantation des bâtiments usines et des infrastructures annexes, la fabrication des équipements prototypes, l’installation des équipements dans les unités, la formation des membres des groupements/coopératives à l’utilisation des équipements.

### 5.1 LA CONCEPTION GENERALE DU PROJET

Dans sa conception de base, le Projet prévoyait dans une deuxième phase, la fabrication de matériels de valorisation des produits et sous-produits tels que la pomme de cajou, la coque, les brisures d’amandes, etc. Sur cet aspect qui n’est pas pris en compte par le présent Projet, le PNUD (bailleur de fond extérieur) ne s’est pas encore explicitement prononcé, ce qui pourrait laisser à penser que la valorisation d’un produit comme la pomme de cajou par la transformation ne rentre pas dans les priorités actuelles du Gouvernement ivoirien, alors que la valeur monétaire pouvant être tirée de la transformation industrielle de ce produit peut être au moins égale à celle de la noix brute.

On note par ailleurs que globalement, la formulation du Projet de fabrication d’équipements et d’installation de petites unités de transformation de noix de cajou souffre de quelques faiblesses au plan conceptuel et au niveau du dispositif institutionnel d’exécution.

#### 5.1.1 Faiblesses d’ordre conceptuel

***Absence de stratégie de valorisation commerciale des amandes produites***

Les activités prévues dans le cadre du Projet ne concernent que la fabrication de matériels de décorticage et la formation aux différentes opérations du processus de production d’amandes blanches de cajou. Aucune indication concrète et pratique n’est donnée sur la stratégie qui sera adoptée pour permettre aux unités de commercialiser leurs productions d’amandes. Tout au plus, il est énoncé dans le document de Projet que pour cette première phase, la stratégie d’exécution s’inspirera des expériences qui ont cours en Inde et au Vietnam, et qui consistent à fabriquer et à installer dans les villages, des unités de transformation de noix brutes de petites tailles (50-70 tonnes par an) pour l’extraction des amandes de bonne qualité, ces unités étant placées en amont des grandes unités de transformation qui doivent continuer la chaîne de production et de transformation d’amandes (séchage, emballage, salage et grillage d’amandes, etc.) pour la vente sur les marchés nationaux et internationaux. Malgré cette belle inspiration, rien de concret n’est prévu, encore moins entrepris pour susciter, créer et renforcer la connexion si nécessaire entre les grandes unités de transformation et les petites unités concernées par le présent Projet. Lorsqu’une initiative de collaboration entre une grande unité et une mini unité a été prise dans ce sens, cela ne relève pas de la logique du Projet, mais du dynamisme personnel de dirigeants de coopératives, comme c’est le cas avec Coopramovit de Pokoutou à Tiéningboué. Même dans ce cas, la collaboration entre la grande unité (OLam Ivoire à Dimbokro) et Coopramovit à Pokoutou risque d’être viciée par l’évolution qui tend à réduire la petite unité au rang de simple prestataire de service de décorticage et non à la considérer comme un fournisseur d’amandes blanches à la grande unité.

***Formation incomplète et limitée à l’utilisation des équipements***

Sur le terrain, les formations dispensées par I2T à la suite de l’installation des équipements se limitent à l’utilisation des équipements et à quelques vagues notions de la qualité des noix brutes. Ces formations ne comptent pas de modules sur la connaissance des marchés (local, national et international) des amandes de cajou, sur des approches marketing et les techniques de valorisation commerciale des amandes blanches et des amandes salées et grillées. Et pourtant, les responsables des différentes unités sont fortement préoccupées (et ils le disent) par la question de la commercialisation des amandes qui seront produites. Mais lorsque ces derniers expriment de telles préoccupations, les réponses données par les agents de I2T sont du genre: ‘’ne vous inquiétez pas outre mesure, car lorsque les unités vont commencer à produire, on vous dira comment faire’’ ou du genre ‘’les patrons ont déjà identifié des acheteurs internationaux pour acheter vos amandes, et ces derniers n’attendent plus que vous produisiez ces amandes pour qu’ils viennent les acheter’’.

La question de la commercialisation des amandes produites est au cœur de la viabilité générale du Projet et de la viabilité financière de chacune des unités de transformation. C’est pourquoi, tous les moyens doivent être mobilisés pour adresser rapidement et efficacement cette situation, faute de quoi, les activités de transformation au niveau des petites unités cesseront très rapidement. Et ces unités risquent de ne trouver leur sort qu’entre les mains d’intérêts privés non communautaires (personnes physiques ou sociétés) qui seront suffisamment dynamiques pour négocier avantageusement avec des acheteurs pour la vente de leurs productions. Dans cette hypothèse, les petites unités continueront d’offrir aux producteurs de leurs zones d’influence, l’opportunité d’absorber leurs productions de noix brutes de façon prioritaire.

|  |
| --- |
| *La conception du Projet manque d’une vision qui intègre de façon suffisamment cohérente, les objectifs, la stratégie et la chaîne des activités envisagées. Ainsi, aucune stratégie permettant d’optimiser l’exploitation économique des unités de petites tailles n’est explicitée. Et aucune activité n’est prévue pour adresser la question de valorisation commerciale des amandes de cajou.* |

#### 5.1.2 Dispositif institutionnel peu opérationnel

Analyser le cadre institutionnel d’exécution qui avait été mis en place revient à apprécier concrètement la façon dont les différents organes constitutifs dudit cadre (Agence d’exécution, Comité de pilotage, Direction nationale) ont fonctionné, ont joué les rôles qui leur étaient naturellement dévolus.

***De l’Agence d’exécution***

Le point de départ de la mise en œuvre du Projet remonte à la désignation de la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T) comme Agence d’exécution. Relativement à ce statut d’Agence d’exécution, les responsables de I2T disent l’avoir accepté pour honorer la confiance qui était faite à leur institution en la désignant pour exécuter un Projet qui aurait été formulé, évalué ex ante et formaté par les soins du Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur privé, avec la collaboration technique de l’ONUDI, sur financement du Fonds Ivoiro-Suisse de Développement Economique et Social (FISDES). De fait, ‘’I2T’’ considère sa désignation à la fois comme une injonction de la hiérarchie à laquelle elle se devait de se plier, et comme la reconnaissance de son expertise unique (au plan national) en matière de développement de process technologique, de conception et de fabrication d’équipements. De ce fait, elle a accepté de mettre en œuvre le Projet sans véritablement chercher à se l’approprier, alors qu’elle dit ne pas en être directement le concepteur. C’est ainsi que les responsables de I2T sont eux-mêmes les premiers à reconnaître que si l’objectif du Projet se limite à la fabrication et à la mise sur le marché de matériels de décorticage de noix brutes, alors il est à craindre que cela ne soit pas suffisant pour assurer une viabilité financière aux unités installées et à créer l’effet d’entrainement recherché. L’Agence d’exécution a également déploré le fait que le Projet n’ait pas pris en compte la nécessité d’équiper les unités de décorticage de noix brutes de machines à emballer sous vide, équipement nécessaire à la bonne conservation des amandes produites, car si elles ne sont pas convenablement emballées et conditionnées, les amandes blanches rancissent au bout de 10 à 15 jours, et perdent de leur valeur marchande.

D’autres omissions toutes aussi importantes n’ont pas été relevées par l’Agence d’exécution pour que des corrections nécessaires soient apportées. Il s’agit notamment de l’inexistence sur le site:

* *d’infrastructures sanitaires et d’hygiène* (toilettes et vestiaires) sur les sites de production. En effet, s’agissant d’unités que l’on veut pilotes pour servir de modèles dans l’industrie agroalimentaire en général et dans la petite industrie de transformation de l’anacarde en particulier (et qui plus est vise à terme l’exportation des amandes produites), il est difficile d’imaginer que ces unités ne soient pas dotées de ces commodités élémentaires ;
* *de magasins de stockage des noix brutes à décortiquer*. L’une des particularités de l’industrie de l’anacarde, c’est que la production d’amandes ne peut se faire en flux tendu car la production de la matière première est saisonnière et s’étend sur une durée de 3 à 4 mois, alors que la transformation de cette matière première est réalisée sur une période 10 à 11 mois de l’année. Cette situation exige donc que les noix brutes destinées à être décortiquées soient stockées et conservées dans des magasins appropriés sur une longue période (en moyenne 7 mois) dans l’année. Malheureusement, la conception du Projet a omis de prendre en compte la construction de magasins de stockage de noix brutes. Heureusement que les groupements/coopératives bénéficiaires des unités disposent dans le cadre de leurs activités traditionnelles de magasins de stockage de produits ou d’intrants agricoles qui peuvent servir provisoirement au stockage des noix brutes pendant les premières années d’exploitation des unités. Mais dans la plus part des cas, ces magasins sont éloignés des sites des unités de transformation de noix de cajou, situation pouvant entrainer des ruptures dans l’approvisionnement des unités de transformation et des surcoûts liés aux transports des noix des magasins vers les sites de décorticage. Les seuls cas où la contrainte de transport de la matière première est levée sont ceux du site Womagnon à Sinémentiali où l’unité de décorticage est située à proximité du magasin d’intrants agricoles de la coopérative (engrais, produits phytosanitaires, semences, etc.), et sert aussi à stocker les quantités de noix de cajou nécessaires pour les besoins du décorticage, et du site de COCOPRAGEL qui est logé dans l’ancienne rizerie désaffectée de l’ex-SODERIZ.

Au total, en acceptant d’exécuter le Projet dans l’état où il lui a été remis sans dénoncer les incohérences qui y sont contenues, l’Agence d’exécution cautionne d’une certaine manière les graves faiblesses que renferme la conception du Projet.

Malgré les faiblesses relevées dans le dispositif institutionnel de mise en œuvre, on peut relever que la Cellule d’exécution du Projet a relativement bien fonctionné, puisque toutes les activités programmées sont exécutées ou sont en cours d’exécution.

***Une Direction nationale très opérationnelle mais avec un ancrage discutable du Projet***

La fonction de Directeur national du Projet est assurée de façon relativement efficace par le Directeur de la Coopération industrielle internationale au Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur privé. Mais malgré cela, on est en droit de se demander si cette Direction est la mieux indiquée pour assurer cette fonction, dans la mesure où la mission de base de cette Direction (le développement de la coopération internationale) n’est pas en prise directe avec la problématique de développement de l’industrialisation dans la filière anacarde au plan national. En effet, il est dit que le rôle du Directeur national porte à titre principal, sur le suivi du respect des orientations du Gouvernement dans la mise en œuvre du Projet, la supervision générale des activités du Projet et la représentation du Ministère dans les réunions du Comité de pilotage, les revues tripartites et autres comités spécialisés. Ainsi définie, la fonction de Directeur national est une fonction opérationnelle qui doit trouver son prolongement dansl’appui à la promotion et au développement de la transformation industrielle de l’anacarde au plan local. Aussi, la logique voudrait-elle que la Direction nationale du Projet soit assurée de façon plus pertinente par la Direction qui au sein du Ministère de l’industrie et de la promotion du secteur privé est en charge de la mise en œuvre des activités opérationnelles de promotion et de développement industriel au plan national.

***Un Comité de pilotage fantôme***

Depuis trois ans que l’exécution du Projet est commencée, le Comité de pilotage prévu dans le cadre institutionnel n’a jamais véritablement existé, encore moins fonctionné. Sa composition n’est que partiellement dévoilée, car on ne connait pas de façon précise et nominale, les représentants de la Direction générale du Plan, de l’ARECA, de la DPDA du MINAGRI et des opérateurs privés industriels de la filière qui sont censés y siéger. En trois ans, le Comité ne s’est pas réuni une seule fois, alors qu’il aurait dû se réunir au moins six fois. Mais aucun des membres ne semble s’en inquiéter outre mesure!. La raison de cet immobilisme est liée au fait que le Président du Comité qui est censé convoquer les réunions n’a jamais été nommément désigné, pas plus que les autres membres. Si l’on admet que la *mission du Comité de pilotage est de ‘’veiller à la cohérence du Projet en rapport avec les priorités nationales, de donner des orientations dans la conduite des actions en fonction de l’évolution du contexte, d’approuver le plan de travail annuel et le rapport d’exécution de fin d’année’’,* on peut logiquement en déduire que le Projet est exécuté depuis trois ans sans aucune boussole pour mieux orienter les actions, et sans aucune balise pour contenir les ‘’dérapages’’ éventuels. En trois (03) ans et jusqu’à la présente mission, le suivi du Projet a été réalisé à travers une mission de terrain de la Direction nationale en septembre 2009 et deux réunions ‘’informelles’’ les 13 août 2009 et 17 février 2010 entre le PNUD, la Direction nationale et l’Agence d’exécution. Dès lors, on comprend mieux pourquoi les incohérences constatées dans la conception du Projet n’ont pu être relevées, encore moins corrigées pendant l’exécution.

|  |
| --- |
| *Le bon fonctionnement des structures opérationnelles du dispositif institutionnel (Cellule de coordination, Direction nationale) a permis d’enregistrer des avancées notables dans l’atteinte des résultats énoncés, masquant quelque peu les défaillances, voire l’inexistence du Comité de pilotage.* |

### 5.2 ANALYSE DES RESULTATS TECHNIQUES

Les résultats techniques à analyser concernent le ciblage des régions et des groupements bénéficiaires, les améliorations apportées aux équipements, la mise en place des infrastructures techniques et des équipements, le chronogramme des opérations.

#### 5.2.1 Le ciblage des régions bénéficiaires des unités

Le choix des régions d’implantation des unités aurait été réalisé par le Ministère de l’Industrie et de la promotion du secteur privé, pendant la phase de formulation du Projet. Quatre (04) régions administratives parmi les principales régions productrices de noix de cajou ont été ciblées. Le choix des régions a semble-t-il été guidé prioritairement par le potentiel de production de noix de cajou de chacune des régions ciblées au détriment des considérations de stratégie économique et commerciale qui auraient privilégié la concentration des petites unités autour de pôles de transformation de moyenne à grande taille.

Ainsi, les régions identifiées pour recevoir les unités sont :

* + - la région du Zanzan ;
    - la région de la Vallée du Bandama ;
    - la région du Worodougou ;
    - la région des Savanes.

#### 5.2.2 Le choix des départements bénéficiaires des unités

Les régions d’implantation ayant été définies, le choix des départements d’implantation des unités s’est inscrit dans la même logique de couverture géographique, toujours au détriment d’une logique économique. Le projet a retenu de choisir une unité pour un département, ce qui fait que les sites d’implantation des unités sont dispersés, à raison de deux unités par région. Ainsi :

* + - la région du Zanzan abrite les sites des unités de Tanda et de Bouna ;
    - la région de la Vallée du Bandama abrite les sites des unités de Diabo et de Niakaramandougou ;
    - la région du Worodougou abrite les sites des unités de Pokoutou (Tiéningboué) et de Babien ;
    - la région des Savanes abrite les sites d’implantation des unités de Korhogo et de Sinémentiali.

Le constat général qui peut être fait est qu’à l’exception des deux unités de la région des Savanes qui sont proches l’une de l’autre (distantes seulement de 25 km) et proches de l’unité indsutrielle de transformation d’anacarde de Korhogo (actuellement fermée), les sites des petites unités de décorticage de noix sont éloignées les uns des autres, et sont élognés des pôles de transformation de moyenne à grande taille. En effet, les autres sites de mini unités de transformation sont distants d’au moins120 km les uns des autres à l’intérieur d’une même région, et situées à plus de 150 km de l’unité de grande taille la plus proche. Ainsi :

* + - les unités de Tanda et de Bouna  sont distantes d’au moins 150 km. L’unité de taille moyenne la plus proche est celle de la COOGES de Sépingo ;
    - les unités de Niakaramandougou et de Diabo sont séparées d’au moins 120 km, et l’unité de taille moyenne la plus proche de Niakara est celle de Korhogo (en arrêt) à 160 km, et l’unité de taille moyenne la plus proche de l’unité de Diabo est celle de Cajou de Fassou à Yamoussokro, située à 120 km ;
    - les unités de Pokoutou (Tiéningboué) et de Babien (Sifié) sont séparées d’au moins 130 km, et l’unité de grande taille la plus proche est celle de SITA s.a à Odienné (+de 200 km) ;

La trop grande dispersion géographique des unités de petite taille dans les régions productrices de noix de cajou est de nature à grever les coûts d’implantation desdites unités, ainsi que le coût de collecte des amandes produites.

#### 5.2.3 Choix des organisations bénéficiaires

En ce qui concerne les organisations bénéficiaires d’unités de transformation, leur ciblage serait basé sur des résultats d’enquêtes réalisées auprès des coopératives de commercialisation de noix de cajou par l’Institut National de la Statistique (INS) il y a environ 10 ans. Visiblement, un tel critère qui évolue très rapidement est largement dépassé et ne peut être utilisé pour opérer des choix objectifs sans être actualisé. Les critères qui ont présidé au choix des organisations coopératives bénéficiaires sont :

* la capacité de l’organisation à collecter et à fournir à l’unité au moins 60 tonnes de noix de cajou par an, tonnage correspondant à la capacité de décorticage des unités à installer ;
* le niveau de structuration de l’organisation qui doit être élevé, avec une bonne capacité d’autonomisation ;
* la bonne réceptivité reconnue de l’organisation aux changements et aux innovations ;
* la demande de bénéficier d’une unité doit être librement et formellement formulée par l’organisation à travers ses dirigeants légitimes ;
* la capacité de l’organisation à mettre à la disposition du Projet, un site approprié (aménagé, raccordé à l’eau et à l’électricité) et sécurisé pour l’implantation de l’unité de transformation ;
* la capacité de l’organisation à fournir à sa charge la main d’œuvre nécessaire à la réalisation de tous les travaux d’implantation de l’unité.

Au regard des réalisations physiques constatées sur le terrain et de l’analyse des informations et données collectées auprès des responsables au plus haut niveau des différentes organisations bénéficiaires, on peut affirmer que certains des critères énoncés pour le choix des organisations n’ont pas été rigoureusement observés. C’est ainsi que:

*Relativement à la capacité de l’organisation à collecter et à livrer au moins 60 tonnes de noix brutes* à l’unité de transformation, on constate que certaines organisations choisies n’ont pas fait la preuve de cette capacité à fournir ce tonnage minimum. C’est le cas notamment de :

* + - COPRANIA qui ne contrôle plus les produits de ses membres depuis qu’un incident commercial est survenu en 2007-2008 ;
    - WOMAGNON qui n’a plus commercialisé de noix de cajou depuis bientôt dix (10) ans, suite à la crise du coton et au non paiement des ristournes auxquelles la coopérative a droit ;
    - Pratiquement toutes les autres coopératives en 2010, dont les membres ont vendu directement à des acheteurs extérieurs qui proposaient des d’achat plus élevés que les prix minima qui leurs sont garantis parleurs coopératives. Ainsi, les tonnages de noix qui ont transité par les coopératives en 2010 et figurant dans le tableau 3 ci-après ne représentent pas plus de la moitié des quantités individuellement commercialisées par les membres.

Tableau3 : Quantités de noix de cajou commercialisées par les coopératives au cours des trois dernières années

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007-2008 | | 2008-2009 | 2009-2010 |
| COOPRANIA (Coopérative des Producteurs Agricoles de Niakara) | 40 tonnes (vendues sur Abidjan avec incident) | | 28 tonnes | 80 tonnes (hors de la coopérative) |
| EBOEKOUN de Diabo | 42 tonnes | | 71,2 tonnes | 90 tonnes |
| UCONAKO (Union des Coopératives Agricoles de Korhogo) | 680 tonnes | | 751 tonnes | 642 tonnes |
| WOMAGNON de Sinémentiali | La coopérative n’a pas commercialisé de noix de cajou depuis 5 ans | | | |
| COPROMOVIT de Pokoutou | 5 tonnes décortiquées sur 640 tonnes commercialisées | 18 tonnes décortiquées sur 240 tonnes commercialisées | | 4 tonnes à décortiquer sur 200 tonnes commercialisées |
| SOUTIA de Babien | 556,4 tonnes | 371,1 tonnes | | 700 tonnes |
| COCOPRAGEL de Bouna | 300 tonnes | 600 tonnes | | 500 tonnes |
| KASSOUTRI de Tanda | nd | nd | | nd |

*Relativement au degré de structuration des organisations*, les comportements des membres observés dans plusieurs coopératives confirment que nombre des organisations bénéficiaires des unités de transformation ne sont des coopératives que de noms. En effet, l’esprit de solidarité qui doit présider aux opérations et aux relations entre les membres d’une coopérative est si ‘’friable’’ que la moindre difficulté rencontrée par l’organisation constitue un bon prétexte pour des membres de lui tourner le dos pour aller voir ailleurs. Tout au long de la mission, plusieurs témoignages symptomatiques de cette situation ont été rapportés, notamment :

* + - A COOPRANIA où une tentative de commercialisation de 40 tonnes de noix brutes directement à un exportateur sur Abidjan s’est mal dénouée au cours de la campagne 2007-2008 (les prix d’achat des noix avaient chuté brutalement sur le marché au moment où le chargement était déjà à Abidjan), ce qui n’a pas permis d’honorer la promesse faite de payer aux producteurs le prix minimum de 150 FCFA/kg. Cet incident, le premier du genre, a suffit pour que des membres de COOPRANIA ne confient plus la commercialisation de leurs noix de cajou à la coopérative. Comme quoi à Niakara, on est membre de la COPRA pour le meilleur, mais pas pour le pire. Si un tel état d’esprit persiste, cela ne sera pas de nature à faciliter l’approvisionnement de l’unité de transformation en noix de cajou brutes à partir des produits des membres, lorsque le moment sera venu de le faire.

C’est ainsi que le tonnage de noix de cajou demandé par I2T pour réaliser les formations des futurs employés et faire les essais de production d’amandes n’a pu être réuni par les membres de COPRANIA. La coopérative a du acheter une (01) tonne de noix brutes sur le marché pour les besoins partiels de la la formation.

Aussi, pour générer les ressources financières nécessaires à son fonctionnement, la COPRANIA s’est-elle muée en commerçant en réalisant des opérations d’achat/vente de noix sur le marché, comme le ferait n’importe quel commerçant.

* + - A l’Union des coopératives Nargadana de Korhogo (UCONAKO), les chiffres des quantités de noix de cajou commercialisées sont élevés et sont à peu près stables au cours des trois dernières années. Ces quantités de noix déclarées auprès des coopératives de base ne représentent qu’une petite partie des productions effectives de noix brutes des membres. La plus grande partie des productions des membres est commercialisée par ces derniers en dehors du circuit des coopératives. Les membres des coopératives qui s’adonnent à ces pratiques justifient leurs actes par la nécessité de faire face à des besoins pressants de trésorerie que la coopérative ne peut satisfaire, ne serait-ce que partiellement. Cependant, aux dires du Président et malgré les cas de détournement de produits, il règne au sein des coopératives membres de l’Union, un minimum de discipline qui facilitera la mobilisation des 60 tonnes de noix brutes nécessaires à l’approvisionnement de l’unité de transformation.
    - A EBOYOKOUN de Diabo, les volumes commercialisés sont en progression sur les 3 dernières années, mais cette progression aurait pu être plus forte si des producteurs ne détournaient pas une partie de leurs produits au profit d’acheteurs extérieurs. Les responsables de la coopérative se disent cependant optimistes quant à leur capacité à approvisionner l’unité avec 60 tonnes de noix brutes, si la coopérative peut être assurée de l’encadrement nécessaire à la vente des amandes qui seront produites à un prix tel qu’un prix minimal attractif de la noix brute peut être offert aux coopérateurs. Tant que la coopérative ne sera pas en mesure de garantir un tel prix aux membres, il serait illusoire de penser que ces derniers laisseront leurs produits en consignation auprès de la coopérative, ce qui signifie que l’esprit coopératif est loin d’être au rendez-vous.
    - A COOPRAMOVIT de Pokoutou, la coopérative achète aux membres, les noix qu’elle décortique. La faible quantité de noix décortiquées est essentiellement liée à la faible trésorerie dont dispose la coopérative pour réaliser ses opérations. Ici comme ailleurs, les coopératives fonctionnent donc comme des sociétés commerciales classiques, et non selon les dispositions de la Loi de 99 sur les coopératives en Côte d’Ivoire.
    - A SOUTIA de Babien, l’esprit coopératif semble bien plus réel que partout ailleurs. Les quantités de noix commercialisées par la coopérative sont à 95% les produits des membres. La rigueur mise dans la tenue des documents administratifs et comptables (bilans financiers annuels régulièrement certifiés) traduit le niveau de structuration élevé et une très forte capacité organisationnelle de la coopérative. SOUTIA est la seule coopérative qui a projeté un plan de développement très clair et assez réaliste de l’unité de transformation des noix de cajou, pour peu qu’elle soit soutenue dans les aspects marketing et de commercialisation des amandes. La coopérative SOUTIA a par ailleurs défini les mécanismes et modalités d’approvisionnement de l’unité en noix brutes (60 tonnes) pour le décorticage.

En résumé, on peut dire que le choix des bénéficiaires n’a pas toujours été fondé sur une analyse et une évaluation des capacités opérationnelles des organisations à faire face aux contreparties imposées par le Projet. Si elle avait eu lieu, une telle évaluation aurait permis, i) d’identifier les forces et les faiblesses des différents candidats au bénéfice des unités, ii) de corriger les faiblesses identifiées par l’élaboration et l’administration d’un plan de renforcement des capacités adapté, et iii) de jauger et de mieux prendre en compte les capacités techniques et financières des coopératives en termes de contrepartie pour la réalisation des investissements. Faute de l’avoir fait, on constate que nombre de coopératives ont du mal à remplir totalement et avec célérité les engagements qu’ils ont pris ou qui leur ont été imposés et qui peuvent être évalués au minimum à 3,0 millions FCFA par unité, et concernenet:

* + - La clôture du site avec un mur en parpaing ;
    - La construction de toilettes et de vestiaires ;
    - La construction de magasins de stockage de noix brutes ;
    - Construction de hangar de protection de l’autoclave ;
    - Le raccordement du site aux réseaux électrique et d’adduction d’eau potable ;
    - Etc.

Enfin, il conviendra de clarifier la situation foncière de certains sites dont l’occupation n’est pas attestée par des documents officiels (achat, location, cession à titre gracieux). C’est le cas à Niakara où le terrain est la propriété du Président de l’Union des coopératives agricoles du département de Katiola, et à Babien où le terrain a été donné à la coopérative SOUTIA par le propriétaire terrien sans que cela fasse l’objet d’un document officiel.

|  |
| --- |
| *Le ciblage des organisations bénéficiaires des projets de petites unités de transformation a été raisonné uniquement sur une base géographique, sans considération d’objectifs objectifs économiques, ce qui rend difficile, l’optimisation de l’exploitation. De plus, la sélection des organisations pour bénéficier des petites unités n’a pas été assez rigoureuse quant à l’application des critères relatifs aux capacités organisationnelles et financières desdites organisations.* |

#### 5.2.4 Des améliorations apportées aux matériels prototypes importés

Globalement tous les équipements importés et utilisés dans le processus de production d’amandes blanches de cajou ont subi des modifications pour les rendre plus fonctionnels. Il en a été ainsi :

* **De la calibreuse de noix brutes**

L’amélioration apportée à cet équipement permet et garantit une meilleure rotation de l’axe du matériel ainsi qu’une plus longue durée de vie dudit matériel ;

* **De la plateforme de tri des noix brutes**

Dans les équipements importés de Guinée Bissau, il n’y avait pas de plateforme de tri des noix brutes. Mais la nécessité de disposer de noix brutes de qualité pour la transformation dans les unités s’est imposée à I2T qui a eu le génie de concevoir et d’introduire une plateforme constituée d’une table montée sur deux pieds, à une hauteur qui permet aux agents de travailler en station debout, avec une faible pénibilité;

* **Du cuiseur ou fragilisateur de noix brutes** qui a subi plusieurs améliorations décrites de façon détaillée au paragraphe 4.2.4. Toutes les améliorations opérées sur le prototype de base ont permis de rendre le matériel plus fonctionnel et d’obtenir une meilleure qualité de la fragilisation des noix brutes ;
* **De la machine de décorticage**

La modification majeure apportée à ce matériel permet de réaliser des performances au décorticage pouvant atteindre 80 kg, voire 100 kg de noix brutes par jour et personne !!.

* **Du four de séchage des amandes brutes**

La principale amélioration apportée a consisté à utiliser les coques de noix de cajou comme combustible, en lieu et place du bois, ce qui permet de limiter le coût de l’énergie consommée. De plus, le fait de recycler les coques comme combustibles permet de préserver l’environnement et de réduire la pression sur les ressources ligneuses.

Globalement, les modifications opérées sur les différents équipements ont eu directement pour effet de les rendre plus fonctionnels et mieux adaptés aux conditions locales d’utilisation, et indirectement d’améliorer leurs performances.

#### 5.2.5 Du coût des équipements améliorés

Les données du tableau 4 ci-après indiquent que pour les mêmes types et les mêmes quantités, les équipements importés de Guinée Bissau coûtent 34% plus cher que ceux fabriqués par I2T, alors même que les derniers cités sont supposés être de bien meilleure qualité que les équipements importés.

Le seul équipement importé dont le coût est plus bas que celui fabriqué localement est la table de dépelliculage. La principale raison à cela est que le plateau de la table importée est fait d’une fine feuille de tôle (ce qui fait que le milieu de la table s’affaisse rapidement) alors que le plateau de la table de I2T est fait d’une tôle d’épaisseur double.

Tableau 4 : Coûts des équipements de décorticage fabriqués par 1T2, à partir des équipements importés de Guinée

Bissau

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COUT DES EQUIPEMENTS AMELIORES FABRIQUES PAR I2T | | | |
| Désignation équipements | Quantité | P.U (FCFA) | Montant (FCFA) |
| Calibreuse de noix brutes | 1 | 325 000 | 325 000 |
| Cuiseur de noix brutes | 1 | 275 000 | 275 000 |
| Tables + 2 machines à décortiquer | 2 | 500 000 | 1 000 000 |
| Tables de dépelliculage | 2 | 275 000 | 550 000 |
| Four de cuisson+foyer amélioré | 1 | 600 000 | 600 000 |
| TOTAL |  |  | 2 750 000 |

|  |
| --- |
| *Le Projet a donné à I2T, l’opportunité de faire la démonstration de ses capacités à fabriquer des équipements de décorticage de qualité et adaptés au calibre des noix brutes ivoiriennes et à des coûts compétitifs, en comparaison des équipements importés de Guinée Bissau. Cette situation confirme donc la pertinence du choix fait par le Projet de fabriquer les équipements localement plutôt que de les importer. En effet :*  *- les équipements fabriqués localement par I2T sont de meilleure qualité et moins onéreux que ceux importés;*  *- il est possible de former des artisans locaux à la fabrication et à la maintenance et à la réparation des équipements de décorticage* |

#### 5.2.6 De l’implantation des infrastructures de la plateforme de transformation

* **Le dimensionnement du bâtiment usine**

Le bâtiment usine est dimensionné juste pour contenir le kit d’équipements de base, à savoir 02 tables de décorticage, 01 table de dépelliculage et 01 four de séchage d’amandes. Tel que conçu, il sera possible de faire des modifications pour agrandir la salle de décorticage, accroitre la capacité de production d’amandes de l’unité, et surtout de doubler la capacité de séchage des amandes en intégrant un deuxième four dans le mur du bâtiment.

* **La sélection des entrepreneurs pour l’implantation des infrastructures.**

Théoriquement, la sélection des entrepreneurs est censée être initiée par les communautés bénéficiaires des unités, à qui il reviendrait de proposer les noms de trois (03) entrepreneurs locaux qui seront mis en compétition afin que le choix soit le plus objectifs possible et que de meilleurs rapports Qualité/Coût soit proposés. Les offres (techniques et financières) des entrepreneurs en compétition sont évaluées sur la base d’un cahier des charges qui leur sont soumis. L’enveloppe offerte pour la construction du bâtiment usine et de l’aire de séchage des noix fragilisées est de 2 500 000 FCFA. Avec un tel montant, et sans être un spécialiste en matière de génie civil, on ne peut pas espérer que les infrastructures réalisées soient de très bonne qualité, ce qui pourrait en partie expliquer certaines malfaçons observées sur des sites.

La procédure qui est décrite plus haut est celle qui est généralement utilisée pour la sélection de l’entrepreneur. On note cependant que des dérogations ont été accordées au profit de certains entrepreneurs (celui du site de Tanda) afin de gagner du temps dans l’implantation des infrastructures.

* **L’implantation des infrastructures**

Aux termes de la mission, on note que sur la plus part des sites, les infrastructures de la plateforme de production sont réduites au bâtiment usine et à l’aire de séchage de noix brutes fragilisées. La situation des infrastructures des différentes plateformes de production est résumée dans le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Etat de réalisation des infrastructures sur les sites du Projet

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Infrastructures  Sites unités | Bâtiment usine | Bâtiment administratif | Clôture du site | | Aire de séchage de noix fragilisées | Toilettes | Vestiaires | magasin de stockage de noix brutes | Système de protection du cuiseur | Raccordement Eau et Electricité |
| Niakara | Terminé et réceptionné | non prévu, mais en construction | Construction en cours, mais pas assez haut (H=1,40 m) | | Réalisée, mais non encore exploitée | N’existent pas (non prévues) | N’existent pas (non prévues) | N’existe pas (non prévu) | N’existe pas (non prévu) | Pas encore réalisé |
| Korhogo | Terminé et réceptionné | non prévu (n’existe pas) | Réalisé en barbelé. N’offre aucune sécurité | | Réalisée et exploitée | N’existent pas (non prévues) | N’existent pas (non prévues) | N’existe pas (non prévu) | N’existe pas (non prévu) | Pas encore réalisé |
| Sinémentiali | Terminé et réceptionné | non prévu (n’existe pas) | Pas encore réalisé | | Réalisée & exploitée | N’existent pas (non prévues) | N’existent pas (non prévues) | N’existe pas (non prévu) | N’existe pas (non prévu) | Pas encore réalisé |
| Diabo | Terminé mais non réceptionné pour malfaçons | non prévu (n’existe pas) | Pas encore réalisé | | réalisée avec des malfaçons | N’existent pas (non prévues) | N’existent pas (non prévues) | N’existe pas (non prévu) | hangar de protection existe | Pas encore réalisé |
| Pokoutou\* (Tiéningboué) | Sans objet car les infrastructures existaient avant le projet. I2T a financé une aire de séchage de noix fragilisées, un puits (où il n’y avait presque plus d’eau), fait électrifier le bâtiment usine, et réalisé la séparation d’une grande salle entre espace de dépelliculage et espace de tri/calibrage d’amandes dépelliculées | | | | | | | | | |
| Babien | en cours de montage (maçonnerie jusqu’au pignon) | non prévu (n’existe pas) | | Pas encore réalisé | Pas encore réalisé | N’existent pas (non prévues) | N’existent pas (non prévues) | N’existe pas (non prévu) | N’existe pas (non prévu) | Pas encore réalisé |
| Tanda | construction non commencée, car l’entrepreneur venait d’être choisi. | | | | | | | | | |
| (Bouna) | Il s’agit de travaux de réhabilitation des bâtiments de l’ex-usine de décorticage de riz qui seraient terminés et dans l’attente du visa du responsable des infrastructures de I2T pour recevoir les équipements | | | | | | | | | |

L’état d’implantation des infrastructures considérées par l’Agence d’exécution comme minimales pour que les équipements soient installés est variable d’un site à un autre. Ainsi :

**A Korhogo** et à **Sinémentiali**, les bâtiments usines et les aires de séchage de noix fragilisées sont terminés et livrés, ce qui explique que la formation à l’utilisation des équipements pour la production d’amandes blanches est commencée dans ces localités.

A Diabo, l’implantation des infrastructures est théoriquement achevée, mais la qualité de ces dernières laisse à désirer car de nombreuses malfaçons ont été constatées : grillage anti moustiques sur la partie supérieure du mur non installé, chape de l’aire de séchage de noix fragilisées (fortement sous-dosée en ciment).

**A Niakara**, les infrastructures minimales sont en place et les équipements pourraient être installés si la hauteur de la clôture est relevée à 2 mètres. Les travaux d’implantation se poursuivent avec la construction d’un local de formation et de bureaux pour l’administration de l’unité de transformation.

**A Pokoutou** (Tiéningboué), les infrastructures de base ont été mises en place par Inades et l’unité était déjà opérationnelle. L’intervention de I2T a seulement consisté à réaliser quelques petits travaux portant sur la séparation d’une grande salle entre espace de dépelliculage et espace de tri/calibrage d’amandes dépelliculées, le fonçage d’un puits (qui tarit trop vite), l’installation d’une aire de séchage de noix fragilisées, l’électrification du bâtiment usine.A Pokoutou, I2T a également promis :

* + - d’installer un four de séchage d’amandes, en complément de celui existant dont la capacité de séchage est de 60 kg d’amandes en 6 heures, soit entre 250 et 300 kg de noix brutes décortiquées par jour, dans la perspective de l’augmentation de la capacité totale de l’usine de décorticage ;
    - d’installer quatre nouvelles machines à décortiquer, en complément des 20 machines déjà installées par Inades-Formation Côte d’Ivoire ;
    - de fournir une calibreuse de noix brutes pour aider à l’amélioration de la qualité des noix à décortiquer.

**A Babien** (Sous-Préfecture de Sifié), au moment du passage de la mission, le bâtiment usine était monté jusqu’au pignon et l’entrepreneur était dans l’attente du visa du technicien de I2T chargé des infrastructures pour poursuivre la réalisation des travaux. Pour le reste, rien d’autre n’était encore fait, mais les matériaux étaient disponibles en stock pour la poursuite rapide des travaux.

**A Bouna**, il s’agit de réhabiliter une ancienne unité de décorticage de riz pour y accommoder les équipements de décorticage de noix de cajou. Les travaux de réhabilitation seraient terminés et la coopérative attendait la visite de réception provisoire des infrastructures réhabilitées par l’équipe technique de I2T, afin de projeter l’installation des équipements de transformation et la formation du personnel. Le site de l’unité de la COCOPRAGEL bénéficierait du minimum de commodités et de conditions de sécurité, à savoir : clôture, toilette, vestiaires, eau courante, électricité, bureaux administratifs, etc.

**A Tanda**, le chantier n’était pas encore ouvert au moment du déplacement de la mission sur le terrain, car l’entrepreneur chargé des travaux venait à peine d’être sélectionné.

#### 5.2.7  Du chronogramme d’exécution

Manifestement, le chronogramme d’exécution a subi un décalage très important par rapport au chronogramme contenu dans le document de Projet. Le décalage constaté qui est d’environ 20 mois serait dû à deux causes principales qui sont :

* *les procédures tatillonnes d’acquisition des biens et services* appliquées par le PNUD à travers son Service Center qui ne prend pas toujours en considération, les exigences de délais en gestion de projets. C’est ainsi que :
  + pour le véhicule de mission dont l’acquisition a été entièrement exécutée par le Service center du PNUD, il a fallu patienter au moins six mois pour qu’il soit disponible ;
  + pour fabriquer les équipements dont les prototypes améliorés ont été mis au point par I2T, la demande des fonds nécessaires qui a été faite par le Coordinateur du Projet  en octobre 2009 n’a été satisfaite que trois mois plus tard, soit en janvier 2010 ;
  + pour la réalisation de missions sur le terrain pour lesquelles les perdiem doivent être payés à l’avance, I2T est parfois obligée de faire l’avance de trésorerie, le temps que le Service center du PNUD épuise toutes ses procédures et autorise le décaissement ;
* *les changements de sites (de Karakoro à Sinémentiali et de Bondoukou à Tanda)* faisant suite à la mésentente survenue entre I2T et INADES, les deux structures qui devraient collaborer à la mise en œuvre du Projet, ce qui a obligé à reprendre les procédures de sélection de nouvelles organisations bénéficiaires, de nouveaux entrepreneurs pour l’implantation des infrastructures, etc. ;
* *Le délestage* qui a privé d’électricité la plateforme technique de I2T à Gonzagueville plusieurs jours par semaine et pendant les heures ouvrables, ce qui a eu pour conséquence de freiner tous les développements et la réalisation de tous les travaux qui utilisent l’électricité comme source d’énergie.

#### 5.2.8 De l’installation des équipements et de la formation aux opérations de production d’amandes

* **L’installation des équipements**

Au début du mois de juin 2010, seules deux organisations avaient satisfait aux exigences minimales pour que les équipements soient installés dans les bâtiments usines et que les unités soient opérationnelles. Ce sont UCONA de Korhogo et Womagnon de Sinémantiali. L’unité de la Coopramovit de Pokoutou (Tiéningboué) qui est à sa troisième année d’activité n’a pas été mise en place par I2T, mais par INADES-Formation*.*

* **La formation du personnel direct aux opérations de production d’amandes blanches**

Le processus d’implantation des unités est bouclé par un cycle de formation donné aux futurs employés de l’unité. Mais avant cette formation sur le terrain, deux personnes par unité avaient déjà été formées sur les équipements par les experts de l’ONG No Fiança de Guinée-Bissau. Ces premières personnes formées ont vocation à assurer la maintenance des équipements et à former en interne et de façon continue, le personnel de production d’amandes. La formation sur le site concerne en général 20 à 25 personnes (au moins 20 femmes et 5 hommes) et porte essentiellement sur des thèmes techniques, tels que :

* La qualité des noix brutes à décortiquer à travers les opérations de séchage, de tri et de calibrage des noix brutes ;
* Les opérations de décorticage des noix brutes (fragilisation, décorticage) ;
* Le traitement des amandes (séchage au four, dépelliculage, classification, emballage).

Si la formation du personnel à la production d’amandes est à saluer, il reste que cette formation est très largement incomplète. En effet, elle n’aborde pas trois préoccupations majeures en matière de développement de la transformation de la noix de cajou, à savoir :

* ***la gestion de la qualité des noix brutes*** sous l’angle de la capacité des coopératives à déterminer de façon objective les paramètres de qualité des noix à décortiquer, notamment la maîtrise de la détermination du KOR (Kernel Out turn Result) ;
* ***les techniques de management d’une unité de production d’amandes :*** Cette activité requiert des aptitudes et des compétences spécifiques, notamment en matière de gestion de la main d’œuvre (poste très sensible en raison du poids du personnel dans la structure du coût de revient de l’amande), si on veut produire de façon compétitive pour affronter la concurrence sur le marché international. C’est dès le départ qu’il convient d’initier les unités de transformation en agroalimentaire à produire selon les bonnes pratiques sanitaires et d’hygiène, et conformément aux exigences des certifications en vigueur (Tesco, Eurep/Global(gap), sur les grands marchés internationaux d’Europe, d’Amérique du Nord, d’Asie et du Moyen-Orient.
* ***la commercialisation des amandes*** produites et des autres produits issus du décorticage de la noix brute et le marché spécifique de l’amande blanche, nature ou grillée et salée. Toutes les coopératives ont exprimé des inquiétudes sur la question de la commercialisation des amandes qui seront produites. Certaines coopératives, à travers leurs gérants (Womagnon de Sinémentiali, Soutia de Babien, Cocopragel de Bouna) semblent très déterminées à trouver une solution à ce problème de commercialisation des amandes. L’approche que ces responsables de coopératives privilégient est celle basée sur une stratégie de promotion de la consommation graduelle (niveaux local, régional, national et international) de l’amande blanche ou sous la forme d’amande grillée et salée. Pour que la stratégie marketing et commerciale qui sera conçue et mise en œuvre soit performante, elle devra s’appuyer une étude de marché exhaustive des produits dérivés de la transformation de la noix de cajou : amandes blanches, amandes grillées et salées, brisures et pâte d’amandes, huile d’amandes, etc.

|  |
| --- |
| Même s’ils se déroulent avec pratiquement une année de retard, l’implantation et l’équipement des unités de décorticage sont commencés. Cependant quelques difficultés sont constatées au niveau de la mobilisation des contributions de certaines organisations pour la réalisation des infrastructures annexes (clôtures, toilettes, vestiaires, etc.), en raison essentiellement des faibles capacités financières et de la faible structuration desdites organisations.  Cette situation semble être en grande partie responsables des retards constatés. |

## VI [EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET](#_Toc178748281)

Evaluer la performance globale du Projet de fabrication d’équipements et d’installation de petites unités de transformation de noix de cajou brutes revient à évaluer ses résultats à travers :

* la pertinence ;
* l’efficacité des résultats atteints ;
* l’efficience des moyens mis en œuvre ;
* les impacts économiques et sociaux sur les bénéficiaires ;
* et la viabilité des résultats.

### 6.1 EVALUATION DE[LA PERTINENCE DU PROJET](#_Toc178748282)

Le Projet est jugé pertinent tant dans son objet que dans ses objectifs

#### 6.1.1 Pertinent dans son objet

*Le Projet est pertinent dans son objet* *qui consiste en la fabrication d’équipements* utilisés dans l’activité de production d’amandes blanches de cajou, le Projet est pertinent. En effet, à travers l’objet qui consiste en la fabrication des équipements de transformation des noix brutes, le Projet adresse indirectement la question de développement de capacités locales en matière de fabrication, d’entretien et de réparation des équipements de transformation de la noix de cajou. Cette capacité sera mise à contribution pour fabriquer les 160 000 machines à décortiquer, les 7 000 fours de séchage d’amandes et les 1200 autoclaves (de même type que ceux installés dans les unités pilotes) qui seraient nécessaires pour transformer les 360 000 tonnes de la production ivoirienne de noix de cajou brutes.

*Le Projet est pertinent à**travers son objet* *qui consiste également en l’installation de petites unités* de transformation de noix de cajou dans les villages pour l’extraction des amandes de bonne qualité. De ce point de vue, le Projet contribue à la création de valeur ajoutée dans la filière anacarde de Côte d’Ivoire à travers la transformation des noix de cajou brutes, activité qui permettra de créer des emplois stables en milieu rural, de développer des compétences techniques chez les jeunes et chez les femmes

#### 6.1.2 Pertinent dans ses objectifs

*Le Projet est pertinent dans son objectif général*, car il vise à contribuer à la lutte contre la pauvreté, par l’appui aux activités génératrices de revenus et d’emplois pour les populations les plus défavorisées, en particulier les femmes et les jeunes en zones rurales.

*Le Projet est aussi pertinent dans son objectif spécifique* qui vise à fabriquer et à mettre sur le marché, des équipements adaptés au traitement semi artisanal de la noix de cajou, contribuant de ce fait à l’amélioration de l’accessibilité des outils techniques de transformation de la noix de cajou aux promoteurs industriels, et à l’amélioration de l’environnement industriel dans la filière anacarde. En effet, l’une des contraintes auxquelles sont confrontés les éventuels promoteurs dans l’industrie de transformation de la noix de cajou est la faible disponibilité des équipements sur le marché national, la difficulté à identifier des sources d’approvisionnement en équipements fiables, et la complexité des opérations d’importation de ces équipements.

*Le Projet est également pertinent dans son objectif spécifique* de créer un environnement favorable à l’insertion économique et social des ex-combattants et autres jeunes à risque dans la perspective de sortie de crise.

La pertinence du Projet est également appréciée à travers la qualité de sa préparation, l’implication des bénéficiaires dans la préparation et l’exécution, ainsi que dans le degré de synergie développée avec d’autres projets similaires ou complémentaires.

#### 6.1.3 Qualité dans la préparation et l’exécution du Projet

En ce qui concerne la préparation du Projet, sa qualité a souffert de certainse faiblesses parmi lesquelles on peut noter :

* *le manque d’une vision stratégique****.*** Il est reflété dans, i) l’éparpillement géographique des unités de transformation sans considération des contraintes de commercialisation des amandes qui seront produites, ii) l’absence d’un plan de développement des capacités et d’encadrement des bénéficiaires en matière de gestion opérationnelle des unités de transformation, iii) la non prise en compte des exigences infrastructurelles minimales en matière de bonnes pratiques d’hygiène sanitaire et de systèmes de certification en vigueur dans l’industrie alimentaire dans la perspective d’exportation des amandes ;
* *la faible implication des bénéficiaires* au sens large**,***dans les processus d’identification et de formulation**du Projet*. En effet, nulle part dans le document de Projet, il est fait état de la façon dont les différentes catégories de bénéficiaires (producteurs de noix de cajou, groupement ou coopératives de commercialisation de noix brutes, collectivités décentralisées, etc.) ont participé à la préparation du Projet. Cela est attesté par le fait que certains membres des organisations ne connaissaient pas encore les avantages économiques et financiers pour eux d’embarquer dans l’aventure de la transformation. Ainsi, il est manifeste que la non appropriation du Projet par les bénéficiaires est en partie responsable du retard accusé dans l’implantation des infrastructures mises à la charge des communautés, car les organisations bénéficiaires n’étaient pas préparées suffisamment à l’avance pour faire face à des niveaux de déboursement aussi élevés. Par ailleurs, la non implication, voire la non information formelle des collectivités décentralisées quant à l’implantation des unités sur leur territoire posera un problème d’ancrage institutionnel et d’accompagnement (si nécessaire) des unités qui seront installées lorsque le Projet sera clôturé.

En ce qui concerne l’exécution du Projet, elle est le fait de la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T), en qualité d’Agence d’exécution, avec le Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur privé comme partenaire principal, les autres partenaires étant l’ONUDI, les Communautés villageoises, la Bourse de Sous-traitance et de Partenariats-Côte d’Ivoire (BSTP-CI), le Ministère en charge de l’Agriculture, les Conseils Généraux, les ONG, les Opérateurs privés de la filière, et les autres partenaires au développement. On remarquera au passage que l’Interprofession Cajou n’a pas été mentionnée dans le document de Projet alors que cette institution est susceptible d’être porteuse d’initiatives dont pourrait bénéficier le Projet, notamment en matière de renforcement de capacités, de techniques et systèmes d’informations des marchés, etc. Dans la pratique, aucune relation partenariale n’a été établie de façon formelle avec un quelconque des partenaires identifiés, si bien qu’on ne peut savoir le rôle desdits partenaires dans l’exécution du Projet. Le Comité de Pilotage qui aurait pu, dans le cadre de son fonctionnement faire jouer un rôle aux partenaires qui en sont membres, est restée inactive durant toute la période d’exécution du Projet.

#### 6.1.4 Absence de synergie avec d’autres projets ou initiatives

Aucune synergie notable n’est développée, ni avec des projets similaires, notamment ceux pilotés par INADES, ni avec d’autres initiatives dans la filière, notamment en matière de promotion de la qualité de la noix avec des organismes comme CODINORM et ACE, et en matière de production et de commercialisation d’amandes blanches avec des opérateurs de tailles moyenne à grande comme SITA s.a à Odienné, OLAM-Ivoire à Dimbokro, CAJOU de FASSOU à Yamoussoukro, COOGES à Sapli-Sépingo, etc. D’ailleurs, une tentative d’initier une collaboration formelle entre I2T et INADES pour la mise en œuvre des petites unités de transformation a échoué à cause des divergences de vision et d’approches opérationnelles.

### 6.2 [EVALUATION DE L’EFFICACITE DES RESULTATS](#_Toc178748287)

Il s’agit ici de savoir la mesure dans laquelle les résultats attendus ont été réalisés à un niveau satisfaisant, et que ces résultats ont été utilisés par les bénéficiaires de façon satisfaisante. Les résultats attendus de l’exécution tels que rapportés dans le document de Projet sont au nombre de sept (07) et ont énoncés comme suit :

* 08 petites unités de production d’une capacité globale de traitement de 500 tonnes de noix brutes par an sont implantées ;
* Les membres de 08 groupements et coopératives de producteurs sont formés et accompagnés ;
* 200 emplois directs (essentiellement des femmes) sont créés ;
* Les producteurs de noix brutes touchent 20 à 25% du prix moyen des amandes grillées et salées sur le marché international contre 15% aujourd’hui ;
* 04 régions, 08 départements et 08 sites sont touchés par le Projet ;
* 08 à 12 artisans sont formés à la fabrication des équipements de production, à raison de 2 à 3 artisans par région ;
* 500 tonnes de noix brutes sont transformés annuellement.

Au stade actuel de l’exécution du Projet, il est prématuré de se prononcer sur l’efficacité des résultats car ces derniers ne sont que très partiellement atteints, le Projet étant toujours en exécution. Des sept résultats attendus, seul celui concernant le ciblage géographique en termes de régions, départements et sites touchés est atteint.

### 6.3 [EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS](#_Toc178748290) FINANCIERS

Les moyens financiers affectés au projet ont-ils été utilisés de façon judicieuse ? Dans l’absolu, on peut répondre à cette interrogation par l’affirmative. En effet, les décaissements effectués dans le cadre de l’exécution du Projet ont systématiquement fait l’objet d’une planification préalable communiquée au PNUD par la Cellule de coordination du Projet, d’un contrôle de procédures et de visa préalable de la demande de décaissement par le Directeur national. Pour l’essentiel des acquisitions de biens et de services, les paiements des fournisseurs et prestataires de service sont faits directement par le PNUD. Et pour plus d’efficacité dans les décaissements, le PNUD (bailleur de fonds principal) a opté pour la procédure de paiement direct. Cependant, et malgré ces mesures, les procédures appliquées par le PNUD pour honorer les demandes de décaissement semblent trainer en longueur et occasionner des retards qui affectent la qualité de l’exécution du Projet. A titre d’illustration, la Cellule de coordination stigmatise le fait que le service center du PNUD a mis six mois pour boucler la procédure d’acquisition du véhicule dédié au Projet pour les missions de terrain. De même, la demande de moyens financiers adressée au PNUD pour l’achat de la matière d’œuvre pour la fabrication des équipements de décorticage n’a été satisfaite qu’au bout de trois mois d’instruction.

Enfin, il est arrivé quelques fois que des missions de terrains (identification des sites et des communautés, suivi et réception des travaux d’infrastructures, formation du personnel des petites unités, etc.) ont dû être différées en raison des délais excessivement longs que les services du PNUD appliquent au traitement des requêtes de financement. Au final, les résultats obtenus en 36 mois (mai 2007-mai2010) auraient pu l’être dans des délais plus courts (18 mois), si toutes les parties impliquées dans la mobilisation et la gestion des ressources financières du Projet (PNUD, Organisations bénéficiaires, I2T) avaient accompli chacune en ce qui la concerne sa part de tâche de façon diligente. Si le délai d’exécution du Projet avait pu être respecté, quelques économies (mêmes symboliques) auraient pu être réalisées, notamment sur les factures de carburant et des matériaux de construction (les dernières augmentations seraient intervenues bien après la clôture du Projet.

### 6.4 [[EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS](#_Toc178748292)](#_Toc178748290) [HUMAINS](#_Toc178748292)

La Cellule d’exécution du Projet est animé par un personnel dont les membres sont d’un haut niveau de formation (Ingénieur, licence, maîtrise, BTS) et qui est fait d’un bon équilibre de personnes très expérimentées et de jeunes techniciens qui font leurs premiers pas dans la vie professionnelle. Les profils sont assez diversifiés, ce qui constitue un atout pour un travail d’équipe. Dans l’ensemble, la mission a pu constater que l’équipe d’exécution est très soudée et très engagée, et d’une conscience professionnelle élevée (l’équipe travaillait même les week-ends, en raison du délestage qui les privait d’électricité les jours ouvrables). Bien que les capacités de cette équipe aient été renforcées par les experts de ‘’No Fiança’’ de Guinée Bissau sur l’utilisation des équipements livrés, il leur manque beaucoup à apprendre et à savoir sur l’industrie de l’anacarde pour être capables de former et d’encadrer à leur tour (et de façon efficace), les personnels des petites unités de transformation en cours d’implantation.

En l’absence de partenaires, le Projet est exécuté uniquement avec les ressources mobilisées par l’Agence d’exécution.

### 6.5 [EVALUATION DE L’EFFICIENCE DES MOYENS](#_Toc178748290) [D’INFORMATION ET DE COMMUNICATION](#_Toc178748293)

En dehors des rapports de mission et des documents didactiques produits sur l’utilisation des équipements fabriqués, les réunions informelles de suivi d’exécution entre l’Agence d’exécution, le PNUD et la Direction nationale, constituent les occasions d’information et de suivi des activités du Projet. Les observations et les recommandations formulées par les participants à ces réunions ont quelque peu contribué à améliorer la mise en œuvre du Projet. Il reste cependant à faire connaitre le Projet à un public plus large mais sélectionné, en intégrant au document de formulation, les réalisations concrètes ainsi que les nouvelles orientations et démarchés dictées par les réalités du terrain. Aussi, même si l’exécution de la phase actuelle du Projet tire à sa fin, conviendra-t-il de réveiller le fonctionnement du Comité de Pilotage en vue de mieux encadrer la gestion des petites unités, et l’exécution des phases ultérieures du Projet.

Une approche de communication dynamique adaptée à la promotion des kits techniques mis au point et centrée sur i) le coût des investissements, ii) les profils de rentabilité économique et financière en fonction du contenu du kit, et iii) les opportunités d’appuis et de partenariats, etc., devra être conçue et déployée pour soutenir la phase de vulgarisation et de promotion des équipements.

### 6.6 [EVALUATION DES IMPACTS PREVISIBLES DU PROJET](#_Toc178748294)

Pour l’heure, il est prématuré d’évaluer les impacts du Projet qui est toujours en cours d’exécution. Cependant, on peut anticiper certains impacts, notamment au niveau du renforcement des capacités des personnels des unités, au niveau social et au niveau économique.

#### 6.6.1 [Impact au niveau du renforcement des capacités des ressources humaines](#_Toc178748296)

Il se mesure aussi bien au niveau des agents de I2T qu’au niveau des personnels des unités de transformation.

*Au niveau des agents de I2T*, l’impact du Projet se traduit par leur ouverture sur une industrie nouvelle et par l’acquisition de compétences nouvelles et spécifiques.

*Au niveau des membres des communautés bénéficiaires*, le décorticage des noix de cajou est également une activité nouvelle dans leur univers professionnel qui contribuera à donner une valeur ajoutée à leurs produits.

*Au niveau des futurs employés des unités de décorticage*, les formations dont ils bénéficient leur confèrent un savoir faire et une dextérité professionnelle tout en leur ouvrant un horizon professionnel nouveau et des perspectives de revenus réguliers.

#### 6.6.2 Impact social

Avant même de commencer à travailler et à toucher des revenus sous forme de salaire, les personnes en cours de formation à Korhogo et à Sinémentiali se considèrent elles-mêmes (et sont considérées par les autres) comme des privilégiées pour avoir été choisies parmi tant de candidats et de candidates. Le statut social des femmes qui représentent 80% de l’effectif des unités de transformation a changé par anticipation, car désormais elles sont perçues comme contributrices financières dans leurs ménages. C’est donc dans une certaine ferveur que les femmes suivent la formation et attendent le démarrage des activités de production d’amandes.

#### 6.2.3 [Impact économique](#_Toc178748298)

L’impact économique prévisible de l’exécution du Projet se traduit par les revenus plus importants que les bénéficiaires et les personnels des petites unités et pourront tirer du décorticage des noix brutes, ainsi que des revenus plus stables et plus rémunérateurs pour les producteurs de noix brutes des zones d’implantation des unités.

### 6.7 [EVALUATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROJET](#_Toc178748299)

Le Projet étant en cours d’exécution, on ne peut évaluer objectivement la durabilité de résultats attendus qui ne peuvent pas avoir été définitivement atteints. Cependant, il est possible, à la lumière du niveau de réalisation des objectifs, de pronostiquer sur la durabilité des résultats, c’est à dire de déterminer si les résultats obtenus seront pérennisés par les bénéficiaires afin de leur assurer un développement durable. Pour ce faire, l’évaluation de la durabilité des résultats du Projet doit prendre en compte, i) les mécanismes d’appropriation des objectifs et des modalités d’atteinte des résultats par les bénéficiaires, et ii) l’engagement des parties impliquées dans le Programme, et iii) la durabilité des résultats d’exploitation des unités de décorticage.

#### 6.7.1 Mécanismes d’appropriation des objectifs et des modalités d’atteinte des résultats par les bénéficiaires

Les visites de terrain et les échanges réalisés avec les responsables des organisations bénéficiaires des unités ont montré une faible appropriation du Projet par ces dernières. Cela se ressent surtout à travers les façons dont les groupements ont intégré le Projet. En réalité, les groupements bénéficiaires des unités ont intégré le Projet sur la base de simple cooptation, et non comme le résultat de processus de sélection basé sur une évaluation exhaustive et objective desdits groupements. Ainsi, certains groupements ont été choisis au pied levé en remplacement d’autres qui ont abandonné : Womagnon de Sinémentiali à la place de Chongagnigui de Karakoro, Kassoutri de Tanda à la place de Coopabo de Bondoukou ! D’où la naïveté et la passivité avec lesquelles certains responsables de groupements appréhendent les questions essentielles concernant l’approvisionnement collectif des unités en noix brutes, ainsi que la commercialisation des amandes. Lorsque toutes les unités seront en exploitation, il sera plus aisé d’évaluer les degrés d’adoption et d’appropriation des technologies diffusées à travers les équipements qui seront installés, d’évaluer si les services et connaissances d’accompagnement fournis sont compatibles avec le niveau de maîtrise technique des communautés bénéficiaires (exploitation, maintenance, réparation).

#### 6.7 2 [Engagement des parties impliquées ou la durabilité institutionnelle du Projet](#_Toc178748300)

A première vue, on a le sentiment d’un engagement très fort des parties impliquées dans l’exécution du Projet, surtout lorsqu’on se réfère au poids des engagements financiers que les organisations acceptent de porter à travers leurs contributions. En réalité, certains groupements auraient renoncé à bénéficier du Projet s’ils avaient su et pu évaluer plus tôt, le niveau des charges qui devaient leurs être imputées. Pour remplir leurs engagements, certains groupements attendent le secours de ‘’cadres’’ de leur région.

Au plan institutionnel, on constate que l’existence de certains groupements dépend à 90% de leurs Présidents. Ainsi, c’est le Président qui met son terrain (urbain) à la disposition du groupement, qui finance sur ces deniers propres les travaux imputés aux groupements, et qui décide de tout, sans consultation des autres membres.

Pour les membres des groupements bien structurés, l’engagement pris est collectif et il sera honoré collectivement, soit à partir des ressources propres du groupement, soit sur la base d’un système d’imputation des dépenses arrêté de façon consensuelle entre les membres. L’engagement est plus fort lorsque le groupement est bien structuré et fonctionne normalement. Par contre, lorsque le groupement est mal organisé, l’engagement reste faible et même se dégrade, surtout si les résultats attendus tardent à venir ou si des opportunités de gains plus importants sont perceptibles ailleurs.

#### 6.7.3 [Durabilité des résultats d’exploitation](#_Toc178748301)

Pour garantir la durabilité des résultats d’exploitation au niveau des unités de transformation, deux conditions importantes doivent être remplies, à savoir :

* Assurer une gestion technique professionnelle et performante des unités, en veillant toujours à conformer les pratiques de gestion aux exigences de l’heure ;
* Parvenir à vendre les produits de la transformation à des prix rémunérateurs, en innovant dans les méthodes d’approche des marchés, et en exploitant le mieux possible, les opportunités des marchés peu exigeants au niveau local, régional et national.

Si ces deux conditions ne sont pas remplies cumulativement, la durabilité des résultats ne pourra être assurée.

Aussi, l’implantation des unités et la formation à l’utilisation des équipements ne doivent-elles pas être considérées comme une fin en soit, mais comme le début de la phase de consolidation de l’exploitation des unités et de génération de revenus, tant pour les membres individuels que pour les Organisations bénéficiaires. Toutes les unités qui sont en cours d’implantation pour la transformation de la noix de cajou recèlent de réels potentiels de création de richesse qui doivent être confirmés.

### 6.8 EVALUATION DE [L’INTEGRATION DE LA DIMENSION GENRE](#_Toc178748302)

C’est un fait avéré que l’industrie de transformation de la noix de cajou brute est grosse consommatrice de main d’œuvre, et surtout de main d’œuvre féminine, pratiquement à tous les postes de la ligne de production. Dans le cadre du présent Projet, ces réalités sont respectées. C’est ainsi que sur 25 personnes à former par site pour être employées dans l’unité, 20 sont des femmes, soit 80%. Malheureusement, la considération de genre ne semble pas avoir été prise en compte dans la constitution de l’équipe d’exécution du Projet.

### 6.9 [IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU PROJET](#_Toc178748303)

De façon générale, on ne constate pas d’actions négatives sur l’environnement dans le cadre des activités menées par les bénéficiaires des unités. Bien au contraire, le recyclage des coques comme source d’énergie pour la fragilisation des noix brutes en lieu et place du bois de chauffe limite très fortement les effets négatifs éventuels sur l’environnement.

### 6.10 [SYNTHESE DE L’EVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET](#_Toc178748304)

En résumé de l’évaluation des performances du Projet, on peut retenir que :

* Le Projet est très pertinent au regard de son objet et de ses objectifs. Cependant, il n’est que très moyennement pertinent au regard de la préparation, de l’appropriation et de la prise en compte des synergies ;
* Les résultats ont été atteints de façon relativement efficace ;
* L’utilisation des ressources (financières, humaines, d’information et de communication) a été moyennement efficiente ;
* Les impacts prévisibles au plan économique et au plan social sont très satisfaisants ;
* Bien que le potentiel existe, la viabilité des résultats demeure précaire, surtout en termes d’appropriation et d’engagement des parties. Cependant, le niveau de viabilité financière et technique est potentiellement élevé ;
* La prise en compte du genre est très affirmée au niveau des unités de production, mais inexistante au niveau de la Cellule d’exécution ;
* L’impact du projet sur l’environnement peut être qualifié de favorable.

## VII [POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES](#_Toc178748305) DU PROJET

### 7.1 DES P[OINTS FORTS](#_Toc178748306)

◘ En visant comme objectif principal de contribuer à la lutte contre la pauvreté par la création de richesse à travers l’installation de petites unités de décorticage de noix de cajou en zones rurales, le Projet adresse une problématique d’intérêt national qui a alimenté plusieurs concertations depuis une décennie dans le cadre de conférences, ateliers, séminaires et autres tables rondes. Ces concertationsont abouti à l’élaboration d’un document national de cadrage des actions de lutte contre contre la pauvrété : le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adoptée en novembre 2008 ;

***◘*** En favorisant la maîtrise de la fabrication locale des équipements de décorticage par des ressources nationales, le Projet participe à l’avènement d’un environnement propice au développement d’unités de transformation de la noix de cajou brute de différentes tailles dont peuvent se doter les coopératives ou des groupements professionnels en zones rurales, lorsque tous les acteurs de la filière anacarde auront mieux compris les enjeux de la transformation :création d’emplois, prix d’achat des noix brutes plus stables et plus rémunérateurs pour les producteurs ;

***◘*** Pour faire face aux besoins d’équipements pour la transformation de la production actuelle de noix brutes estimée à 350 000 tonnes, il sera nécessaire de fabriquer 5 000 kits d’équipements dont la capacité moyenne de décorticage est de 70 tonnes par an, correspondant auc capacités des kits installés dans les unités du présent Projet. Pour satisfaire ce besoin en équipements, l’activité de fabrication va occuper plusieurs dizaines d’ateliers d’artisans qui vont se spécialiser dans la production de certains équipements spécifiques ou des lignes complètes d’équipements de production, ce qui va encore générer de nombreux emplois directs dans les ateliers de fabrication d’équipemnts et dans les unités de production d’amandes de cajou.

### 7.2 [DES POINTS FAIBLES](#_Toc178748307)

Ils concernent :

◘ Le ciblage des communautés bénéficiaires des unités de transformation qui n’a pas été raisonné dans une optique de production d’amandes s’inscrivant dans un systèmele de production de type grappes d’entreprises ou de clusters, mais uniquement dans une optique d’équité sociale, ce qui n’est pas de nature à faciliter l’atteinte de l’objectif ultime qui est de contribuer à la réduction de la pauvreté ;

◘ L’absence d’évaluation objective des niveaux de structuration institutionnelle et de capacité financière des communautés bénéficiaires des unités de transformation de noix de cajou, permettant de mieux connaitre leur potentiel ou leur capacité d’appropriation du Projet dans lequel elles s’engagent. Cette faiblesse est en partie à l’origine des retards observés dans l’implantation des infrastructures sur les sites de production d’amandes ;

***◘*** l’absence de synergie développée avec d’autres projets similaires ou complémentaires, tels que :

*▪ le Projet d’installation de mini unités de décorticage de noix de cajou pour les groupements*

*féminins, piloté par le consorrtium RONGEAD-IFCI ;*

*▪ le Projet Initiative cajou africaine, cofinancée et piloté par la GTZ ;*

*▪ le Programme d’Appui à la Réduction de la Pauvreté en vue des OMD (PARP-OMD) dont une composante concerne le financement de microprojets générateurs de revenus en faveur des organisations communautaires en zones rurales ;*

**◘** le pilotage du Projet sans outils d’orientation et de balisage, ce qui n’a pas permis de redresser ou de corriger plus tôt certaines maladresses ou faiblesses contenues dans la formulation ;

**◘** la réticence, voire le refus du Projet de construire des relations partenariales avec les Collectivités décentralisées (communes et départements), véritables partenaires au niveau local ;

◘ l’absence de stratégie marketing et commerciale en vue du développement de la consommation d’amandes de cajou aussi bien sur le marché national que les marchés de la sous-région

## VIII [LES PERSPECTIVES](#_Toc178748308)

Comme indiqué tantôt, le programme a montré une relative efficacité dans l’atteinte de ses objectifs spécifiques. D’ici la fin de l’année en cours, toutes les unités devaient être fonctionnelles. Cependant, deux soucis majeurs devront être efficacement adressés pour assurer une certaine viabilité aux unités de transformation et au Projet. Il s’agira :

* De mettre à la disposition des unités, un programme d’accompagnement de proximité et de haut niveau portant sur les aspects de gestion opérationnelle d’unités de transformation. De façon spécifique, cet accompagnement doit prendre en compte la gestion de la qualité des noix brutes, la gestion de l’approvisionnement en noix, la gestion efficace de la main d’œuvre et l’utilisation performante des équipements techniques de production ;
* De définir et de mettre en œuvre une stratégie marketing et commerciale pour la promotion et la vente des produits issus de la transformation de la noix de cajou. La stratégie commerciale peut être conçue selon deux axes :
  + L’axe d’exportation des amandes en arrimant les petites unités organisées en grappes à la base, à des unités de tailles moyenne à grande, ce qui imposera de disposer des infrastructures minimales pour produire conformément aux exigences du marché international. Selon cet axe, le produit final sera l’amande blanche ;
  + L’axe qui mise sur l’exploitation de façon concomitante du potentiel de consommation du marché local ivoirien et du marché international. Sur cet axe, la mise en réseau des producteurs sera privilégiée pour organiser la vente des amandes blanches, soit aux rôtisseurs locaux, soit à des entreprises exportatrices d’amandes blanches, à l’instar de ce qui se fait à l’initiative ‘’Bandama cajou’’ accompagnée par INADES. Cette initiative qui regroupe les productions de cinq (05) unités de décorticage de la Vallée du Bandama d’une capacité cumulée de 1000 tonnes de noix brutes regroupe les amandes blanches d’une certaine qualité et les vend à Olam Ivoire. L’exploitation du potentiel du marché local doit être fortement soutenue par une campagne marketing quasi permanente combinant ‘’opérations de promotion’’, développement de ‘’campagnes publicitaires’’ sur des supports variés de communication dont internet.

Par ailleurs, la deuxième phase du Projet concernant la fabrication d’équipements de transformation de la pomme de cajou devra être remise à l’ordre du jour, car une meilleure valorisation de ce produit par la voie de l’industrialisation contribuera surement à créer davantage de richesse et d’emplois dans les zones rurales. Par ailleurs, la transformation de la pomme de cajou permettra de limiter les sorties de devises pour l’acquisition de produits jusque-là importés, mais qui seront désormais fabriqués localement : jus, vin, alcool, etc.

Enfin, si la présente phase pilote donne des résultats satisfaisants, il est prévisible que le contexte post-crise sera favorable au retour des partenaires au développement et au financement d’autres initiatives dans le secteur rural, et plus spécifiquement dans la filière anacarde qui constitue un véritable gisement d’opportunités d’emplois et de création de richesse.

## XIX [CONCLUSION](#_Toc178748309)

La conclusion de la mission peut être formulée dans les termes ci-après:

Malgré le retard important enregistré dans le démarrage et au cours de l’exécution du Projet de fabrication d’équipements et d’installation de petites unités de décorticage de noix de cajou en zones rurales, des résultats significatifs ont été atteints, notamment en matière :

* De fabrication de prototypes améliorés d’équipements utilisés dans la production d’amandes blanches ;
* D’implantation des plateformes techniques destinées à recevoir les nouveaux prototypes d’équipements ;
* De formation des futurs employés des unités de transformation à l’utilisation des équipements.

Les organisations bénéficiaires du Projet comprennent l’importance et la valeur de l’outil économique que constituent les petites unités de transformation de noix brutes de cajou et sont engagées à faire réussir le projet en jouant la partition qui leur incombe, quelque soient les difficultés qu’elles pourraient rencontrer.

Tous les acteurs du Projet s’accordent à reconnaitre aussi que l’implantation des unités et la maitrise des techniques de décorticage des noix sont certes des acquis importants, mais ils ne sont pas suffisants pour contribuer de façon significative à l’atteinte de l’objectif général du Projet qui est de contribuer à la pauvreté ou de participer à la création de richesse.

Pour garantir définitivement donc le succès du Projet, les actions complémentaires ci-après doivent être engagées ou renforcées, à savoir :

* Renforcer les capacités institutionnelles des organisations bénéficiaires des unités de transformation afin de garantir l’approvisionnement de ces dernières en noix brutes et assurer la viabilité des résultats d’exploitation ;
* Renforcer l’accompagnement des unités de transformation en s’assurant que les équipes de gestion ont une parfaite maîtrise du management du processus de transformation des noix de cajou brutes ;
* Concevoir et mettre en œuvre une stratégie marketing et commerciale pour ‘’booster’ la vente sur les marchés des amandes qui seront produites. Cette stratégie doit s’inscrire dans une démarche concertée et solidaire entre petits producteurs d’amandes (idéalement organisés en grappes), à l’instar de ce qui se fait à ‘’Bandama Cajou’’, plateforme de groupage et de commercialisation constituée de quatre (04) petites unités de décorticage de la région de la Vallée du Bandama (ROMAN de Bouaké, COPRA de Katiola, ANA de Dabakala et COPRAMOVI de Tiéningboué) qui totalisent une capacité de décorticage d’environ 1 000 tonnes par an avec 75 machines à décortiquer.

## X [RECOMMANDATIONS](#_Toc178748310)

[***A l’attention de l’Etat ivoirien***](#_Toc178748311)

Mobiliser auprès des partenaires au développement qui interviennent dans l’appui aux communautés rurales dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, des moyens additionnels en vue d’accompagner efficacement les unités pilotes de transformation de noix de cajou en cours d’installation en matière de systèmes de gestion et en matière de promotion commerciale de l’amande ;

Capitaliser et canaliser toutes les initiatives passées ou en cours en matière de transformation de la noix de cajou, dans le cadre d’un projet volontariste d’appui à la transformation industrielle des deux principaux produits de l’anacarde : la noix brute et la pomme de cajou ;

[***A l’attention du PNUD et des autres partenaires du***](#_Toc178748312) ***Projet***

* Mettre en scelle le Comité de pilotage pour une coordination plus efficace des activités d’accompagnement des unités pilotes de transformation, i) en termes de structuration rationnelle et professionnelle des organisations bénéficiaires des unités, ii) en termes de systèmes et pratiques de gestion intégrant progressivement les exigences du marché international des amandes de cajou, iii) en matière de marketing et de commercialisation des amandes de cajou ;
* Orienter le Projet vers les opportunités de partenariats et de synergie avec des projets adressant des problématiques similaires de réduction de la pauvreté à travers l’appui aux organisations communautaires en milieu rural ;

[***A l’attention de l’Agence d’exécution du Projet***](#_Toc178748313)

Mobiliser les ressources nécessaires à l’accompagnement du Projet en termes de :

* De Structuration et de renforcement des capacités institutionnelles des organisations porteuses des unités de transformation ;
* De renforcement des capacités en système de gestion d’unités de transformation de noix brutes, en marketing et commercialisation d’amandes ;
* De développement de capacité industrielle de fabrication locale et de vente des équipements dans la perspective d’un accroissement significatif du nombre des petites unités de décorticage à installer

**ANNEXES**

**LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom & Prénoms** | **Fonctions** | | **Contacts** | |
| **SOCIETE IVOIRIENNE DE TECHNOLOGIE TROPICALE (I2T)** | | | | |
| YEO Guéfala | Directeur Général de I2T | 21 27 90 50 // 07 67 20 00 | | |
| MAHO Noumba Frédéric | Coordonnateur du Projet cajou PNUD-I2T | 07 07 58 85 | | |
| YOBOUET Kouassi | Technicien infrastructures (bâtiment) à I2T | 07 98 07 93 | | |
| OUFLE Amalaman Christian | Technicien supérieur au projet cajou PNUD-I2T | 09 24 29 54 | | |
| ATSEBY Achi Bernard | Assistant administratif et financier | 66 02 93 06 | | |
| **MINISTERE DE L’INDUSTRIE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE (MIPSP)** | | | | |
| Dr TANOH Paulin | Directeur de la coopération industrielle internationale p.i, Ministère de l’Industrie et de la Promotion du Secteur privé (MIPSP), Directeur national du Projet cajou | | | 49 40 04 67 |
| M’BRA Yao Syllas | Sous-Directeur du partenariat et des financements au MIPSP | | |  |
| KOUADIO NDRI | Directeur régional du MIPSP à Korhogo | | | 03 37 45 79 |
| **MINISTERE DE L’AGRICULTURE** | | | | |
| APPIAH | Directeur de la Valorisation Industrielle | | | 07 59 87 18 |
| ASSI | Sous-Directeur de la transformation industrielle | | |  |
| **ONUDI** | | | | |
| PARLATORE Alessandro | Représentant Résident de l’ONUDI | | |  |
| **COPRANIA (Niakaramandougou)** | | | | |
| KONE Apalôh Ernest | Président de COPRANIA | | | 07 29 43 87 |
| NAMBAYA François: | Trésorier de la COPRANIA | | |  |
| BAKAYOKO Adama | membre et Gérant de la COPRANIA | | |  |
| **UCONAKO (Korhogo)** | | | | |
| SILUE Yaya | Président de UCONAKO | | | 07 91 07 59 |
| YEO Gninakan | Apprenant et futur formateur,  Secrétaire général de UCONAKO | | |  |
| KONE Dieudonné | Gérant Womagnon | | |  |
| **WOMAGNON (Sinémentiali)** | | | | |
| SILUE Donaté | Président de Womagnon | 07 22 36 11// 01 01 66 56 | | |
| KONE Dieudonné | Gérant |  | | |
| **EBOEKOUN (Diabo)** | | | | |
| KOUAKOU Amani Denis | Président | | | 08 91 48 10 |
| DJAHA Yao Saturnin | SG Eboekoun | | | 09 51 98 70 |
| KOUAKOU Kouadio | Trésorier: | | | 04 51 38 19 |
| TENOU Konan Thomas | Commissaire aux cptes | | | :: 09 17 24 74 |
| KONAN Kouassi | Conseiller du Président | | | 49 62 21 98 |
| **COPRAMOVIT de Pokoutou, S/P de Tiénoungboué)** | | | | |
| TIOTE Mamadou | Président | | | 07 56 99 41 |
| KONE Moussa | Gérant | | | 08 28 32 19 |
| COULIBALY Naminata | Gérante unité de décorticage | | | 04 04 98 04 82 |
| KANDE Siriki | Membre d’honneur de la coop | | |  |
| **SOUTIA (Babien, S/P de SIFIE))** | | | | |
| SIAHOUE Boiké | 1er V.Pdt de Soutia | | | 09 87 42 17 |
| DOSSO Mamadou dit Manglé | Gérant comptable | | | 48 97 15 31 |
| TRAORE Boiké : | S.G Adjt | | |  |
| TRAORE Moussa | Apprenant, futur formateur | | | 47 56 83 95 |
| **COCOPRAGEL (Bouna)** | | | | |
| DAH Sié | Gérant | 06 08 37 81 // 02 35 66 40 | | |
| **AMMA Industries (Abidjan)** - Fabricant d’équipements de décorticage de noix de cajou | | | | |
| KOUAKOU Rémy | D.G de Amma Industries | 0785 22 06 | | |

****

**SUIVI DU PROJET DE FABRICATION D’EQUIPEMENTS ET D’INSTALLATION**

**DE PETITES UNITES DE TRANSFORMATION DE NOIX ET DE POMME DE CAJOU**

Termes De Référence Généraux

1. **Contexte**

Dans la perspective d’une sortie de crise, le FISDES (fonds Ivoiro Suisse de développement économique et social) a apporté un appui pour le financement du projet de transformation des noix de cajou.Le projet consiste en la fabrication et en l’installation de petites unités de transformation de noix de cajou dans les villages pour l'extraction des amandes de bonne qualité, comme c'est le cas en Inde, au Brésil et au Vietnam. Ces unités de petites tailles (50 tonnes de noix par an) et à main d'œuvre intensive seront placées en amont des grandes unités de transformation qui doivent continuer la chaîne de production (séchage, salaison et emballage des noix).

Les activités du projet initialement prévues pour une durée de quatorze (14) mois ont connu un retard au démarrage du projet ; si bien que c’est seulement en 2009 que les prototypes ont été acquis à partir de la guinée Bissau et que les coopératives dans lesquelles vont être implantées ces unités ont été identifiées.

Le projet est réalisé dans les 4 régions productrices de noix de cajou à savoir : le Worodougou (Séguéla), le Zanzan (Bouna), la Vallée du Bandama (Bouaké) et les Savanes (Korhogo).

Il est mis en œuvre par la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T) en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé, les communautés villageoises.

Compte tenu de la contribution que peut engendrer ce projet sur les conditions de vie des populations dans les zones ciblées, il importe de mettre en place un mécanisme de suivi approprié permettant de s’assurer à chaque étape des progrès réalisés et de veiller à une efficacité des activités entreprises.

C’est dans cette optique que le bureau du PNUD Abidjan, souhaite recourir aux services d’un consultant national pour assurer un suivi technique du projet et veiller au contrôle de qualité

1. **Objectif de la mission**

L’objectif visé par la mission est d’assurer pour le compte du PNUD, le suivi d’exécution du Projet sur les plans technique et le contrôle de qualité et conformément au chronogramme établi par l’Agence d’exécution (I2T).

De façon spécifique il s’agit de :

* s’assurer de la mise en œuvre effective et efficiente des différentes phases et étapes du programme ;
* faire des analyses et des évaluations critiques et rendre compte régulièrement de l’état d’avancement du programme au Conseiller au programme concerné du PNUD ;
* s’assurer que les conditions préalables requises pour le bon démarrage et l’exécution efficiente des activités prévues à chaque phase et à chaque étape sont bien remplies, notamment en ce qui concerne :
  + l’environnement de réalisation des tests de performance du matériel de décorticage modifié et adapté ;
  + le choix des communautés bénéficiaires des unités de décorticage de noix brutes ;
  + la préparation et l’implication des communautés d’accueil dans les modalités d’implantation et de gestion des unités de décorticage ;
  + le choix du site d’implantation des infrastructures et des équipements de l’unité de décorticage, ainsi que les dispositions envisagées pour la prise en charge des nuisances environnementales générées par l’activité de décorticage;
  + le renforcement des capacités des communautés bénéficiaires à la gestion performante des unités de décorticage ;
  + les stratégies marketing et commerciales pour une vente des produits issus de la transformation

Le consultant interviendra à la fin de la première phase et au cours de la deuxième phase du projet à la demande du PNUD.

***Principales étapes de mise en œuvre du projet***

Le programme s’exécute en deux phases comportant au total six étapes.

**Première phase :** Fabrication et installation de petites unités de transformation de noix de cajou pour l’extraction d’amandes blanches

* *Étape 1 : Acquisition de matériels de base – tests et amélioration des prototypes ;*
* *Étape 2 : Installations d’unités de démonstration en milieu rural*

**Deuxième phase**: Recherche de techniques de valorisation des sous-produits du décorticage (pomme, coques, amandes brisées) et vulgarisation de micro unités de production d’amandes blanches de différentes capacités (environ 50 – 100 tonnes par an)

* *Etape 1 : Adaptation des techniques artisanales de transformation de la pomme, des amandes brisées et de la coque ;*
* *Étape 2 : Études techniques et économiques d’unités intégrées de transformation de la noix de cajou et des sous-produits ;*
* *Étape 3 : Mise en place des unités de démonstration intégrées ;*
* *Étape 4 : Vulgarisation des unités de transformation de la noix de cajou et des sous-produits.*

1. **3. Résultats attendus**

Aux termes de la mission, les résultats ci-après sont attendus :

1. Une analyse critique et une évaluation de la cohérence du programme sont réalisées au regard des objectifs initiaux ;
2. Le matériel de décorticage modifié donne des performances d’au moins 25% supérieures au modèle de base ;
3. Les communautés bénéficiaires des unités de décorticage sont identifiées et choisies sur des bases objectives et documentées ;
4. Un audit institutionnel de chaque communauté bénéficiaire est réalisé ;
5. Une évaluation des capacités d’appropriation des unités de décorticage par les communautés bénéficiaires est réalisée  au plan technique et au plan managérial;
6. Une évaluation du profil économique et financier de chaque unité pilote de décorticage est réalisée et permet de définir le profil optimal assurant une viabilité économique et financière des unités de décorticage ;
7. Les conditions minimales sont requises pour l’implantation des deux premières unités pilotes de décorticage, à savoir :
   1. le degré de mobilisation et de participation des membres des communautés cibles à la mise en œuvre des unités pilotés;
   2. le niveau d’information des Autorités (traditionnelles, Elus) des localités concernées ;
   3. le choix des sites d’implantation des deux unités pilotés ;
8. la maîtrise des traitements post-récoltes des noix brutes et des pommes de cajou en vue de disposer des matières premières de qualité;
9. Une évaluation sommaire de l’impact environnemental du Projet est réalisée sur les sites des unités pilotes de décorticage ;
10. Une stratégie marketing et commerciale est élaborée et permet une commercialisation facilitée des produits issus du décorticage,
11. Au moins la moitié des quantités d’amandes produites est vendue sur le territoire national, et les populations locales et nationales intègrent les amandes d’anacarde dans certaines pratiques alimentaires ou culinaires locales.
12. **Profil et qualification du consultant**

***Profil général***

Le consultant commis à cette mission doit être de formation BAC+5 dans les domaines du développement rural : ingénieur agronome ou ingénieur agroéconomiste, justifiant d’au moins dix ans d’expérience professionnelle dans le développement rural, dont au moins cinq années passées en Côte d’Ivoire.

Le consultant doit avoir une bonne connaissance de l’industrie de l’anacarde en Côte d’Ivoire, en Afrique et dans le Monde. Il doit avoir une connaissance approfondie de la filière anacarde ivoirienne, notamment le cadre institutionnel, les volumes de productions et d’exportations de noix brutes, les initiatives nationales en matière de transformation de noix brutes et justifier d’une expérience pertinente en matière d’appui aux organisations communautaires

***Autres spécificités***

Le consultant doit :

1. justifier d’une expérience confirmée dans le secteur du développement rural, de l’agro business et/ou de l’agro industrie ainsi qu’en matière de développement du secteur privé agricole ;
2. posséder des références récentes en matière d’appui à l’organisation et la structuration d’organisations professionnelles du secteur rural ;
3. justifier d’une expérience dans la formulation et l’évaluation des Projets et Programmes financés par le PNUD constitue un atout.

1. **Notes d’étapes et rapports périodiques**

Pour permettre un suivi régulier de l’exécution du programme, le consultant produira trois types de rapports :

1. Un rapport général portant analyse critique et évaluation de la cohérence des interventions et la pertinence de la démarche proposée par l’Agence d’exécution, en l’occurrence la Société Ivoirienne de Technologie Tropicale (I2T) ;
2. Deux notes d’étapes faisant le bilan d’exécution de chacune des étapes de mise en œuvre du Programme ;
3. **Durée générale de la mission**

La durée totale de la mission sera de 25 jours dont :

1. **Dix (10) jours** pour la mission d’évaluation du cadre général de mise en œuvre du Projet, y compris la collecte de données et d’informations, les missions de terrain et la rédaction du rapport et l’évaluation de l’étape 1

**Quinze (15) jours pour la deuxième phase :**

* + 1. Trois (03) jours pour l’étape 3
    2. Trois (03) jours pour l’étape 4
    3. Cinq (05) jours pour l’étape 5
    4. Quatre (04) jours pour l’étape 6.