



**PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2024-2028
DE LA SOCIETE D'EXPLOITATION DES PHOSPHATES
DU BURKINA (SEPB)**

Version finale

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	5
LISTE DES TABLEAUX	8
AVANT PROPOS	9
RESUME EXECUTIF.....	10
INTRODUCTION	13
PARTIE I : ANALYSE DU CONTEXTE	15
1.1. Contexte politique et socio-économique du Burkina Faso	15
1.1.1. Contexte politique	15
1.1.2. Contexte économique	16
1.1.3. Contexte démographique.....	17
1.1.4. Contexte social et sécuritaire	17
1.1.5. Contexte environnemental	17
1.2. Analyse de l'environnement de la production et de la commercialisation du Burkinaphosphate	18
1.2.1. Cadre institutionnel et organisationnel.....	18
1.2.2. Cadre juridique	20
1.2.3. Analyse des ressources humaines, matérielles et financières	21
1.2.3.1. Ressources humaines	21
1.2.3.2. Ressources matérielles	22
1.2.3.3. Ressources financières	22
1.2.4. Analyse des politiques passées et en cours	24
1.2.4.1. Rappel des politiques passées et en cours.....	24
1.2.4.2. Acquis et insuffisances de la mise en œuvre des politiques passées et en cours.....	25
1.2.4.2.1. Acquis.....	25
1.2.4.2.2. Insuffisances	27
1.2.5. Défis majeurs à relever.....	28

PARTIE II : VUE SYNOPTIQUE DE LA SOCIETE D'EXPLOITATION DES PHOSPHATES DU BURKINA	30
2.1. Diagnostic interne	30
2.2. Diagnostic externe	32
2.3. Analyse économique et financière	36
2.4. Impacts sociétaux	37
PARTIE III : ELEMENTS DE LA STRATEGIE.....	38
3.1. Fondements.....	38
3.1.1. Au plan international et régional	38
3.1.2. Au plan national	39
3.2. Mission	40
3.3. Vision	41
3.4. Principes directeurs	41
3.5. Valeurs	42
3.6. Orientations stratégiques.....	43
3.6.1. Objectif global	43
3.6.2. Impacts attendus	43
3.6.3. Axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus	45
3.6.3.1. Axe stratégique 1 : accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux	46
3.6.3.2. Axe stratégique 2 : développement du marché du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques	49
3.6.3.3. Axe stratégique 3 : amélioration de la gouvernance et du développement institutionnel de la SEPB.....	52
PARTIE IV : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'EVALUATION	57
4.1. Dispositions de mise en œuvre	57
4.1.1. Instruments de mise en œuvre	57
4.1.1.1. Stratégie de communication	57
4.1.1.2. Plan d'actions	57
4.1.1.3. Plans de travail et budgets annuels (PTBA)	58
4.1.1.4. Projets et programmes d'envergure nationale	58
4.1.1.5. Dispositif institutionnel de mise en œuvre	58
4.1.1.5.1 Organes	58
4.1.1.5.2 Instances	59
4.1.2. Les acteurs de mise en œuvre et leurs rôles	59
4.1.2.1 Acteurs étatiques.....	59
4.1.2.2. Acteurs non étatiques	60

4.2. Suivi et évaluation	60
4.2.1. Elaboration d'un système de suivi-évaluation	60
4.2.2. Organisation du suivi-évaluation.....	61
4.2.3. Outils de suivi-évaluation : cadre de mesure du rendement et cadre logique	61
4.2.4. Processus de révision et de mise à jour	61
4.2.5. Evaluation externe.....	62
4.3. Mécanisme de financement.....	62
4.3.1. Coût et sources de financement	62
4.3.2. Tenue d'une table ronde de partenaires techniques et financiers.....	63
PARTIE V : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES.....	64
PARTIE VI : RECOMMANDATIONS PRATIQUES.....	67
6.1. Recommandations d'ordre général.....	67
6.2. Recommandations relatives à la gouvernance et au développement institutionnel de la SEPB.....	68
CONCLUSION	76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	77
ANNEXE : CADRE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT	80

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG-SE :	Assemblée Générale des Sociétés d'Etat
APBEF :	Association professionnelle des banques et établissements financiers
APFR :	Attestation de possession foncière rurale
APSPD :	Association professionnelle des services financiers décentralisés
BAD :	Banque africaine de développement
BOAD :	Banque ouest-africaine de développement
BIDC :	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
BP :	Burkinaphosphate
BUNASOLS :	Bureau national des sols
CAIMA :	Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles
CCFV :	Commission de conciliation foncière villageoise
CECOD :	Cabinet d'études, de recherches, de conseil et de développement
CES :	Conservation des eaux et des sols
CES/DRS :	Conservation des eaux et des sols/défense et restauration des sols
CFV :	Commission foncière villageoise
CMR :	Cadre de mesure du rendement
CONACE :	Commission nationale de contrôle des engrais
CSI-GDT :	Cadre stratégique d'investissement en gestion durable des terres
CTS :	Comité technique de suivi
DGADI :	Direction générale des aménagements agro-pastoraux et du développement de l'irrigation
DGPA :	Direction générale des productions agropastorales
DGPV :	Direction générale des productions végétales
DRARAH :	Direction régionale de l'agriculture, des ressources animales et halieutiques

ENP :	Etude nationale prospective
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
GAR :	Gestion axée sur les résultats
GRH :	Gestion des ressources humaines
ICS :	Industries chimiques du Sénégal
IFCA :	Industries Chimiques fertilisantes de l'Afrique
IFDC :	International Fertilizer Development Center
IMF :	Institution de microfinance
INERA :	Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles
MARAH :	Ministère de l'agriculture, des ressources animales et halieutiques
MDICAPME :	Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises
MINEFIP :	Ministère de l'économie, des finances et de la prospective
MPSR :	Mouvement patriotique pour la sauvegarde et la restauration
NDT :	Neutralité en matière de dégradation des terres
OCP :	Office chérifien des phosphates
ODD :	Objectif de développement durable
OHADA :	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG :	Organisation non gouvernementale
OUA :	Organisation de l'unité africaine
PAPA :	Plan d'actions prioritaires accéléré
PA-SD :	Plan d'action pour la stabilisation et le développement
PAT :	Plan d'Action de la Transition
PCA :	Président du Conseil d'administration
PCD :	Plan communal de développement

PNDES :	Plan national de développement économique et social
PNSAN :	Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PNSFMR :	Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural
PRD :	Plan régional de développement
PSD :	Plan stratégique de développement
PS-PASP :	Politique sectorielle Production agro-sylvo-pastorale
PTBA :	Plan de travail et de budget annuel
RGPH :	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SDR :	Stratégie de développement rural
SONABEL :	Société nationale d'électricité du Burkina
RSE :	Responsabilité sociétale et environnementale
RTB :	Radiodiffusion, Télévision du Burkina
SDR :	Stratégie de développement du secteur rural
SEPB :	Société d'exploitation des phosphates du Burkina
SFR :	Service foncier rural
SN SOSUCO :	Nouvelle Société sucrière de la Comoé
SNADDT :	Schéma National d'Aménagement et du Développement Durable du Territoire
SNG :	Stratégie Nationale Genre
SNRCRS :	Stratégie nationale de restauration, conservation et récupération des sols
SOCOMA :	Société cotonnière du Gourma
SOFITEX :	Société burkinabè des fibres textiles
SP/CONEDD :	Secrétariat permanent du Conseil national pour l'environnement et le développement durable
TIC :	Technologie de l'information et de la communication
WAFA :	Association ouest-africaine des engrais

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des forces et des faiblesses des ressources humaines	21
Tableau 2 : Grandes masses du bilan (en milliers FCFA)	22
Tableau 3 : Analyse de la performance financière (en milliers FCFA)	23
Tableau 4 : Synthèse des forces et faiblesses de la SEPB par fonction essentielle.....	30
Tableau 5 : Résultats du diagnostic externe de la SEPB.....	32
Tableau 6 : Opinions des partenaires sur la SEPB.....	34
Tableau 7 : Principales menaces pour la SEPB.....	35
Tableau 8 : Perception des partenaires extérieurs vis-à-vis de la SEPB.....	35
Tableau 9 : Grandes masses du bilan (en milliers FCFA)	36
Tableau 10 : Soldes significatifs de gestion (en milliers FCFA)	36
Tableau 11 : Résultats des performances par dimension	37
Tableau 12 : Les impacts et leurs indicateurs	44
Tableau 13 : Risques majeurs et éléments de réponse	65
Tableau 14 : Tableau de programmation des recommandations.....	71

AVANT PROPOS

L'accroissement de la productivité et de la production agricoles au Burkina Faso est soumis à de nombreuses contraintes dont le manque et le coût élevé des intrants agricoles, en l'occurrence des engrais minéraux. Or, la recapitalisation de la fertilité des sols est un passage obligé pour l'accroissement de cette productivité et de cette production agricole.

En 2014 le Ministère en charge de l'agriculture a élaboré une Stratégie nationale en matière d'intrants et d'équipements agricoles comme une réponse aux problématiques des intrants et équipements agricoles. D'autres documents du même genre ont suivi. Malgré tout, le problème d'approvisionnement du pays en engrais demeure.

La Société d'exploitation des phosphates du Burkina (SEPB) a été créée en 2012 à la suite du Projet Phosphate qui a vu le jour en 1978. Elle a pour missions principales : (i) l'extraction et le broyage de phosphates bruts des gisements des villages de Kodjari, d'Aloub-Djouana, d'Arly et de toutes autres localités du Burkina Faso en vue de leur utilisation dans l'agriculture en combinaison avec la fumure organique ; et (ii) la formulation à partir des phosphates bruts, d'engrais contenant l'azote et le potassium (NPK et Urée) pour contribuer à la réduction de la facture d'engrais du Burkina Faso. Elle exploite depuis 1978 le gisement de phosphates naturels localisé à Kodjari, assure leur broyage à Diapaga pour produire le Burkinaphosphate. Elle vient d'agrandir son domaine d'intervention en installant une unité de mélange d'engrais minéraux à Koupéla. C'est donc dire qu'au-delà d'être le principal et l'unique producteur de Burkinaphosphate, elle se positionne désormais comme un acteur majeur dans la production d'amendements et d'engrais minéraux au Burkina Faso.

La SEPB, en se dotant d'un plan stratégique 2024-2028 veut donner de l'espoir aux producteurs agricoles du Burkina Faso. Ce plan stratégique qui est un document de référence, d'orientation et d'action, va lui permettre d'améliorer son positionnement en tant que leader de la fertilisation et de la restauration des sols à base des phosphates au Burkina Faso. Avec la nouvelle vision qu'elle s'est assignée dans ce plan stratégique, la SEPB va pouvoir redynamiser toute sa chaîne de production et de commercialisation, renforcer sa gouvernance, prendre son essor et mieux contribuer à la réalisation de la souveraineté alimentaire au Burkina Faso.

Je souhaite vivement que ce Plan stratégique puisse bénéficier de l'appui sans faille des autorités politiques, des organisations professionnelles agricoles, des partenaires techniques et financiers, du secteur privé, en vue de créer des conditions favorables à la réalisation de la souveraineté alimentaire et à l'atteinte des objectifs du développement durable au Burkina Faso.

Dr Boundia Alexandre THIOMBIANO

RESUME EXECUTIF

Dans le but d'accélérer son positionnement en tant que leader de la fertilisation et de la restauration des sols à base des phosphates au Burkina Faso, la Société d'exploitation des phosphates du Burkina (SEPB) a décidé de se doter d'un plan de développement stratégique (PSD) 2024-2028, assorti d'un plan d'actions prioritaires accéléré (PAPA) 2024-2026.

Les fondements stratégiques du PSD sont constitués par : la vision, l'objectif global et les principes directeurs.

Les Fondements du PSD :

Vision : à l'horizon 2028, la SEPB est une société moderne, performante et efficace dans la production et la commercialisation du Burkinaphosphate, d'engrais organiques et d'engrais minéraux de qualité pour la recapitalisation de la fertilité des sols et l'accroissement de la production agricole au Burkina Faso.

Objectif global : contribuer à accroître durablement la production agricole à travers l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques en vue de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso.

Principes directeurs :

Quelques principes directeurs devront être respectés pour permettre une bonne opérationnalisation du PSD 2024-2028 et l'atteinte de tous ses objectifs. Ils sont ci-dessous cités :

L'anticipation : la mise en œuvre du PSD 2024-2028 doit se faire dans le cadre d'une approche prospective dans laquelle la proactivité occupe une place de choix.

L'appropriation nationale : ce principe exige le choix et la mise en œuvre d'activités conformes aux priorités et besoins des populations.

Le développement durable : ce principe vise l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la prise en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle du développement, dans une perspective d'équité intra et intergénérationnelle.

La cohérence et la priorisation des actions : dans le souci d'une utilisation rationnelle des ressources financières limitées, il s'agit de prioriser les activités à conduire, en veillant à assurer une connexion entre elles, de manière à créer une synergie forte dans la réalisation de la vision retenue pour le PSD.

La gestion axée sur les résultats (GAR) : elle vise l'atteinte de résultats, en fonction d'objectifs et d'indicateurs préalablement définis et une reddition des comptes.

La bonne gouvernance : elle implique le respect de toutes les procédures de gestion administrative et financière, d'alignement et d'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers.

La subsidiarité : par la prise en compte du principe de la subsidiarité, il s'agit de privilégier l'acteur le mieux habilité pour la mise en œuvre d'une action donnée du PSD. En conséquence, ce principe devra se matérialiser par l'implication judicieuse des acteurs des collectivités territoriales, du secteur privé, à travers le renforcement du Partenariat public-privé (PPP), de la société civile et des PTF, dans l'exécution des actions retenues.

La prise en compte du genre et de l'équité : elle signifie la participation équitable des hommes et des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables aux analyses, orientations, et choix stratégiques, ainsi que la formulation et la mise en œuvre des investissements prioritaires, l'accès et le contrôle égal et équitable aux ressources, aux services essentiels et aux sphères de décisions.

Le renforcement du partenariat et la coordination intersectorielle : il doit se réaliser par l'institution d'un dialogue permanent entre les représentants des différents groupes d'acteurs concernés par la mise en œuvre du PSD.

Le PSD est bâti autour de trois (3) axes stratégiques :

Axe stratégique 1 : accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux : cet axe stratégique vise un accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux qui s'avère indispensable dans le contexte actuel marqué par la rareté et la hausse vertigineuse des prix des engrais. Il s'agit de créer des partenariats en vue de la production des engrais phospho-organiques.

Axe stratégique 2 : développement du marché du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques : à travers cet axe stratégique, il s'agit d'améliorer l'environnement réglementaire et institutionnel de la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, de développer une demande solvable pour le Burkinaphosphate et les engrais minéraux et d'améliorer l'accès des producteurs au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux et organiques.

Axe stratégique 3 : amélioration de la gouvernance et du développement institutionnel de la SEPB : cet axe stratégique vise l'amélioration de la gouvernance et le développement institutionnel de la SEPB. Il s'agit d'améliorer la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB, de développer la planification, le suivi-évaluation, la capitalisation et la gestion des connaissances, et de renforcer la visibilité et le positionnement de la SEPB.

Le financement du PSD pourra être assuré par différentes sources : budget national, partenaires bilatéraux traditionnels ou émergents, partenaires multilatéraux ou émergents, fondations internationales, réseaux d'ONG, etc.

Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PSD se compose du Conseil d'administration et de la Direction générale. Mais il sera indispensable de mettre en place un système fonctionnel de suivi-évaluation et une stratégie de communication au sein de la SEPB.

Avec le PSD, on peut affirmer que la SEPB dispose d'un outil efficace pour redynamiser toute sa chaîne de production et de commercialisation, moderniser sa gouvernance, prendre son essor et mieux contribuer à la réalisation d'une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable au Burkina Faso.

INTRODUCTION

Le développement du secteur agro-sylvo-pastoral au Burkina Faso est freiné par un certain nombre de contraintes naturelles et socio-économiques. Malgré les efforts déployés par l'Etat et les producteurs agricoles, la sécurité alimentaire et nutritionnelle tant recherchée pour la population burkinabè n'est pas encore une réalité.

Pour faire face à ces contraintes, le Gouvernement a adopté en 2018 la « Politique sectorielle Production agro-sylvo-pastorale » (PS-PASP) pour la période 2018-2027. Cette politique vise à faire du secteur « production agro-sylvo-pastorale » à l'horizon 2027, un secteur moderne, compétitif, durable et moteur de la croissance économique, fondé sur des exploitations familiales et des entreprises agro-sylvo-pastorales performantes et assurant à tous les Burkinabè un accès aux aliments nécessaires pour mener une vie saine et active.

A l'heure actuelle, la mise en œuvre de cette politique s'effectue dans un contexte national et international défavorable. Le contexte environnemental du pays est caractérisé par les changements climatiques, la baisse des précipitations, la dégradation des sols, la dégradation des ressources en eau, la perte de la biodiversité et la récurrence des sécheresses et inondations.

Par ailleurs, le contexte national est marqué par un coût extrêmement élevé et un manque criard d'engrais. En effet, l'avènement de la maladie à coronavirus qui a eu pour corolaire les restrictions sanitaires, a davantage fait flamber les coûts des engrais importés dans le pays. Le coût du sac de 50 kg de NPK et de l'urée est passé du simple à plus du double de nos jours. Ces mêmes engrais sont quasiment indisponibles sur le territoire national. A cela, s'ajoute le contexte géopolitique mondial actuel marqué par la crise russo-ukrainienne qui a encore accentué la raréfaction des matières premières sur le marché international.

Le Burkina Faso dispose de trois (3) gisements de phosphates naturels localisés à l'Est du pays. Parmi ces gisements, celui de Kodjari¹ est le plus important en termes de réserves ; c'est aussi celui qui a fait l'objet de plus d'études et de recherches et d'une exploitation à l'échelle semi-industrielle. Considéré pendant longtemps comme un minerai pauvre, le gisement de phosphate de Kodjari n'a pas toujours bénéficié de toute l'attention nécessaire de la part des partenaires au développement du Burkina Faso. Mais le moment est venu, de reconsidérer cette richesse nationale afin de la valoriser dans une perspective de recapitalisation de la fertilité des sols au Burkina Faso sans laquelle on ne peut accroître la productivité et la production agricoles.

C'est en considération de cela que la Société d'exploitation des phosphates du Burkina (SEPB) veut se doter d'un plan de développement stratégique 2024-2028, assorti d'un plan d'actions prioritaires accéléré 2024-2026. Ce plan stratégique doit être un document de référence, d'orientation et d'action lui permettant d'accélérer son positionnement en tant que leader de la fertilisation et de la restauration des sols à base des phosphates au Burkina Faso. Ce

¹ Kotchari dans certains documents. Cependant, le nom Kodjari a été retenu dans cette étude car figurant déjà dans plusieurs documents officiels de portée nationale et internationale.

document devra permettre à la SEPB dans une nouvelle vision, de redynamiser toute sa chaîne de production et de commercialisation afin de lui permettre de prendre son essor et contribuer à la réalisation de la souveraineté alimentaire.

Sur le plan méthodologique, le processus d'élaboration du Plan stratégique de développement de la SEPB, débuté en 2022, a impliqué l'ensemble des acteurs majeurs intervenant dans les domaines de l'exploitation, de la commercialisation et de l'utilisation des phosphates au Burkina Faso. Il a suivi les étapes suivantes :

- le recrutement d'un cabinet d'études, le Cabinet d'études, de recherches, de conseil et de développement (CECOD) International;
- la mise en place d'un comité technique de suivi ;
- la mise à niveau des personnes impliquées dans la définition de la stratégie ;
- la tenue d'un atelier de cadrage ;
- la tenue de réunions avec le Conseil d'administration, le Directeur général, le personnel et les partenaires de la SEPB.

La Direction générale de la SEPB, à la demande du CECOD International, a mis en place une équipe technique composée d'agents de la SEPB pour servir d'interlocuteurs avec le cabinet d'études.

L'ensemble du processus d'élaboration du Plan stratégique de développement de la SEPB prévoit la production de trois (3) livrables :

- Analyse diagnostique de la Société d'exploitation des phosphates du Burkina.
- Plan stratégique de développement 2024-2028 de la SEPB.
- Plan d'actions prioritaires accéléré 2024-2026 de la SEPB.

Le présent document consacré au Plan stratégique de développement de la SEPB comporte six (6) parties :

- partie I : analyse du contexte ;
- partie II : vue synoptique de la Société d'exploitation des phosphates du Burkina ;
- partie III : éléments de la stratégie ;
- partie IV : dispositions de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ;
- partie V : analyse et gestion des risques ;
- partie VI : recommandations pratiques.

PARTIE I : ANALYSE DU CONTEXTE

1.1. Contexte politique et socio-économique du Burkina Faso

La connaissance du contexte politique et socio-économique actuel du Burkina Faso est indispensable à la conception d'un plan stratégique de développement adapté à la SEPB si l'on veut assurer à cette société un avenir clair et prometteur. L'analyse de ce contexte, en lien surtout avec le secteur agro-sylvo-pastoral, est donnée dans les paragraphes ci-dessous et articulée autour des points suivants :

- contexte politique ;
- contexte économique ;
- démographique ;
- social et sécuritaire ;
- environnemental.

Cette analyse du contexte de l'élaboration du PSD de la SEPB s'inspire des documents de référence récemment élaborés et traitant à fond ce sujet avec des informations actuelles².

1.1.1. Contexte politique

Le Burkina Faso a connu une vie politique très mouvementée entre 2014 et 2022 qui s'est traduite par la succession de quatre (4) présidents à la tête de l'Etat. Malgré ces bouleversements, le contexte politique actuel contient des dispositions favorables à un développement du secteur agro-sylvo-pastoral fondé, entre autres, sur la promotion de l'utilisation des intrants et équipements agricoles. Tout d'abord, au cours de la transition politique intervenue en 2014-2015, a été adoptée la loi N°070-2015/CNT portant orientation agro-sylvo-pastorale, halieutique et faunique. Cette loi qui vise à développer un secteur « production agro-sylvo-pastorale » productif assurant la sécurité alimentaire, davantage orienté vers le marché et créateur d'emplois décents basé sur des modes de production et de consommation durables, stipule, entre autres, que l'Etat favorise la création d'unités locales de fabrication d'intrants et d'équipements. Il soutient les unités artisanales et industrielles de fabrication locale d'intrants et d'équipements agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques.

En outre, la Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle 2018-2027 se fixe comme objectif global d'assurer une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable à l'horizon 2027. Elle a prévu d'intensifier durablement les productions végétales. Pour ce faire, l'accent sera mis sur la facilitation de l'accès aux intrants agricoles et la gestion durable de la fertilité des sols.

Le Conseil des ministres a adopté en janvier 2023 le Plan d'action pour la stabilisation et le développement (PA-SD) qui est l'instrument opérationnel de programmation des priorités d'action de la Transition en cours au Burkina Faso. Ce plan s'articule autour de quatre (4)

² Stratégie nationale de développement de l'agroécologie 2023-2027 au Burkina Faso

piliers : (i) lutter contre le terrorisme et restaurer l'intégrité territoriale, (ii) répondre à la crise humanitaire, (iii) refonder l'Etat et améliorer la gouvernance », (iv) œuvrer à la réconciliation nationale et à la cohésion sociale. Sa mise en œuvre permettra sans conteste de créer, entre autres, des conditions favorables au développement du secteur agro-sylvo-pastoral et à la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

1.1.2. Contexte économique

L'activité économique au plan mondial s'est profondément ralentie ces quatre dernières années et est même entrée en récession en 2020 du fait des effets de la pandémie de la COVID-19. Elle tente difficilement de s'extirper du gouffre des conséquences des mesures de confinement à grande échelle d'avril 2020, avec la résurgence de la maladie au cours du quatrième trimestre de l'année 2020, accompagnée de l'apparition de nouvelles variantes du virus occasionnant des effets de contagion plus importants. En effet, le PIB mondial a enregistré une contraction de 3,5% en 2020 contre une performance de 2,8% en 2019, 3,6% en 2018 et 3,7% en 2017. Cette situation s'est aggravée avec la guerre en Ukraine déclenchée en février 2022.

Dans l'espace UEMOA, les pays de la zone ont été durement éprouvés par les conséquences économiques et sociales de la pandémie de la COVID-19. Pour l'année 2020, le taux de croissance économique de l'Union est ressorti à 0,9% contre 5,7% en 2019, 6,6% en 2018 et 2017.

Au niveau national, l'activité économique en 2020 s'est déroulée dans un environnement socioéconomique difficile, caractérisé par la pandémie de la COVID-19 et la persistance des attaques terroristes entraînant un déplacement interne massif de la population. L'activité économique a enregistré une croissance de 2,5% en 2020 contre 5,7% en 2019, 6,8% en 2018 et 6,3% en 2017. La croissance en 2020 a été imprimée principalement par les secteurs secondaire (+7,7%) et primaire (+5,7%), le secteur tertiaire ayant connu une récession (-2,5%). Toutes ces situations ont exacerbé l'indisponibilité de certains facteurs de production, principalement les engrais minéraux, conjuguée à une forte inflation desdits engrais sur le marché national.

Par ailleurs, le contexte national est marqué par un coût extrêmement élevé et un manque criard d'engrais. En effet, l'avènement de la maladie à coronavirus qui a eu pour corolaire les restrictions sanitaires, a davantage fait flamber les coûts des engrais importés dans le pays. Le coût du sac de 50 kg de NPK et de l'urée est passé du simple à plus du double de nos jours. Ces mêmes engrais sont quasiment indisponibles sur le territoire national. A cela, s'ajoute le contexte géopolitique mondial actuel marqué par la crise russo-ukrainienne qui a encore accentué la raréfaction des matières premières sur le marché international.

Le Burkina Faso dispose de trois (3) gisements de phosphates naturels localisés à l'Est du pays. Parmi ces gisements, celui de Kodjari est le plus important en termes de réserves ; c'est aussi celui qui a fait l'objet de plus d'études et de recherches et d'une exploitation à l'échelle semi-industrielle. Considéré pendant longtemps comme un minerai pauvre, le gisement de phosphate de Kodjari n'a pas toujours bénéficié de toute l'attention nécessaire de la part des

partenaires au développement du Burkina Faso. Mais le moment est venu, de reconsidérer cette richesse nationale afin de la valoriser dans une perspective de recapitalisation de la fertilité des sols au Burkina Faso sans laquelle on ne peut accroître la productivité et la production agricoles.

1.1.3. Contexte démographique

La population burkinabè est estimée à 20 505 155 en 2019 selon les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH, 2019), dont 45,3% pour les jeunes de moins de 15 ans et connaît une croissance rapide. En effet, la population du Burkina Faso est en constante hausse au regard des effectifs de population. De 5 638 203 habitants en 1975, elle est passée à 7 964 705 en 1985 puis à 10 312 609 habitants en 1996. Ensuite, la population burkinabè est passée à 14 017 262 habitants en 2006 puis à 20 505 155 habitants en 2019. Ainsi, la population du pays a quasiment doublé entre 1975 et 1996, et entre 1996 et 2019. Autrement dit, la population du Burkina Faso a quadruplé de 1975 à 2019. Cette augmentation de la population du pays entre 2006 et 2019 correspond à un taux d'accroissement démographique intercensitaire de 2,94%. Cette croissance démographique est la résultante d'une baisse progressive de la mortalité et du maintien d'un niveau de fécondité encore élevé. Elle entraîne une augmentation de la demande alimentaire et impose la nécessité d'intensifier la productivité agricole. Au regard de l'état de dégradation des sols burkinabè, et surtout de leur carence prononcée en phosphore, la recapitalisation de leur fertilité s'impose si l'on veut aller vers l'intensification de la production agricole. Cela représente une opportunité pour une exploitation et valorisation des phosphates naturels du Burkina Faso.

1.1.4. Contexte social et sécuritaire

Ces cinq dernières années, le Burkina Faso est en proie à des attaques terroristes de plus en plus fréquentes et meurtrières. En effet, la situation sécuritaire est marquée depuis 2016 par des attaques de groupes armés provoquant un déplacement massif de populations des zones affectées vers des centres urbains, la fermeture de nombreux services publics (écoles, centres de santé, etc.) et un accroissement des tensions communautaires. Ces déplacements massifs de population entraînent des abandons d'importantes superficies cultivables et une pression accrue sur les ressources naturelles au niveau des zones d'accueil. Cette situation, en plus des difficultés internes liées aux effets de l'insécurité et son corolaire de déplacement de population risquent d'aggraver la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages. Dans ce contexte, l'exploitation et la valorisation des phosphates naturels du Burkina Faso demeurent une alternative sûre en termes d'intensification et de durabilité des systèmes de production.

1.1.5. Contexte environnemental

Le Burkina Faso, de par sa situation géographique au cœur du Sahel, présente un profil écologique fragile. De ce fait, il subit fortement les effets des changements climatiques qui se manifestent notamment par la récurrence des extrêmes climatiques (inondations, sécheresses), les évaporations élevées, engendrant une forte dégradation des terres. Tous ces effets compromettent la durabilité de la production agricole et, par conséquent, la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, surtout celles qui dépendent de ce secteur.

Les études conduites ces dernières années montrent une tendance croissante de la dégradation des terres au plan national. En 2006, le SP/CONEDD estimait à environ 265 000 ha de terres qui se dégradent par an du fait des pratiques anthropiques inappropriées.

Les études relatives à la neutralité en matière de dégradation des terres (NDT) et la situation de référence des terres dégradées au Burkina Faso confirment en effet une tendance évolutive des terres dégradées. En effet, l'évaluation des terres sujettes à la dégradation, faite par le processus NDT en 2017 sur la base des trois (03) indicateurs considérés (l'occupation des terres, la productivité des terres et le stock de carbone) estime que 5 160 000 ha de terres se sont dégradées entre 2002 et 2013 ; soit 19% du territoire national.

La situation de référence des terres dégradées conduite en 2018 indique qu'environ 18 835 771 ha de superficie sont affectés par la dégradation.

Face à ces dégradations de l'environnement, d'énormes efforts sont consentis par l'Etat et l'ensemble des partenaires pour freiner le phénomène. Des stratégies et plans d'actions ont été élaborés à cet effet. L'élaboration du plan stratégique de développement de la SEPB viendra conforter ces efforts de l'Etat.

1.2. Analyse de l'environnement de la production et de la commercialisation du Burkinaphosphate

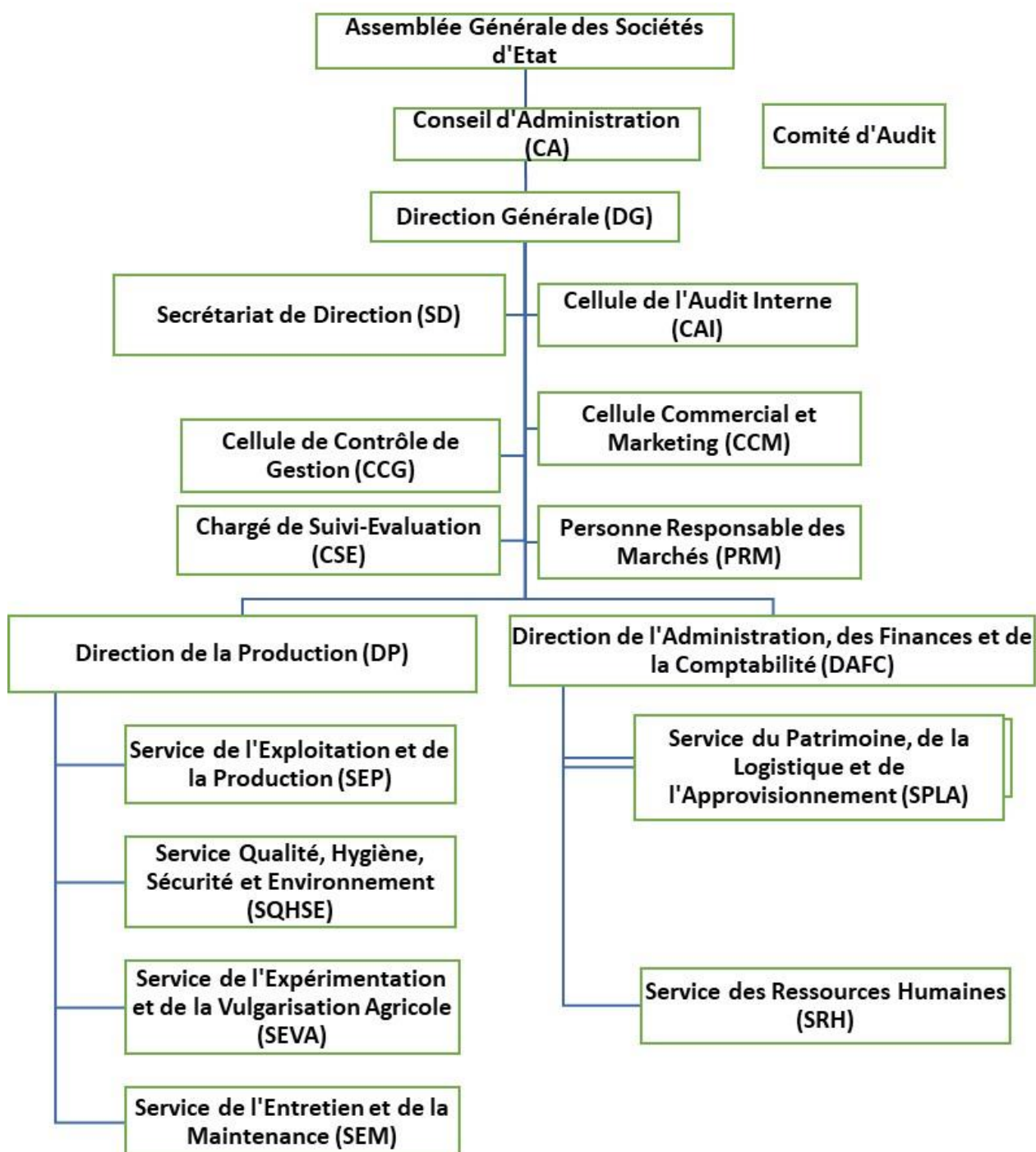
1.2.1. Cadre institutionnel et organisationnel

La production du Burkinaphosphate est assurée par la SEPB. La SEPB a été créée le 03 Avril 2012 par décret N°2012-284 /PRES/PM/MICA/MAH/MEF/MCE portant transformation de l'ex Projet Phosphate en Société d'Exploitation des Phosphates du Burkina. Elle a donc succédé à l'ex Projet Phosphate dont les activités de transformation principales étaient l'extraction minière à Kodjari et l'unité de broyage du phosphate à Diapaga. L'article 5 de ce décret stipule que le siège de la société est situé à Diapaga. L'usine de Diapaga a été mise en place en 1978 dans le cadre du Projet Phosphate pour le broyage du minerai de phosphate. Le phosphate brut est extrait à Kodjari et acheminé à Diapaga pour le broyage.

Le principal client de la SEPB est l'Etat qui achète le BP à travers la Direction générale des productions végétales (DGPV). Le produit est livré par la DGPV aux Directions régionales de l'agriculture, des ressources animales et halieutiques (DRARAH) avant d'être mis à la disposition des producteurs. Il est conditionné en sacs de 50 Kg et vendu aux producteurs agricoles à un prix subventionné par l'Etat. Il est facturé à la DGPV par la SEPB à 90 000 FCFA la tonne, soit 4 500 FCFA le sac de 50 kg et cédé au producteur au prix subventionné de 2 500 FCFA le sac de 50 kg. Cette subvention pratiquée par l'Etat a l'avantage de rendre abordable le prix du produit aux agriculteurs.

La SEPB dispose d'un service commercial qui s'occupe de toutes les activités de commercialisation mais qui est insuffisamment pourvu en personnel et moyens de travail. Cette situation constitue un sérieux handicap à la commercialisation du Burkinaphosphate.

Pour lui permettre de remplir ses missions essentielles, la SEPB a adopté en 2022 un organigramme qui comprend une Direction générale assistée de structures fonctionnelles d'appui et de structures hiérarchiques opérationnelles. Schématiquement, cet organigramme se présente comme suit :



La Direction Générale est constituée de structures d'appui et de conseil comprenant :

- le Secrétariat de Direction,
- la Cellule d'Audit Interne,
- la Cellule de Contrôle de Gestion,
- la Cellule Commerciale et Marketing,
- le Chargé de Suivi-évaluation,
- la Personne Responsable des Marchés.

Les Directions opérationnelles comprennent :

- la Direction de la production ;
- la Direction de l'administration, des finances et de la comptabilité.

1.2.2. Cadre juridique

Il existe une loi sur les engrais. Il s'agit plus précisément de la Loi n° 026- 2007/AN du 20 novembre 2007 instituant un contrôle des engrais au Burkina Faso, promulguée par le Décret N° 2007-823/PRES du 7 décembre 2007.

Aux termes de cette loi, il est créé une Commission nationale de contrôle des engrais en abrégé CO.NA.CE. La Commission nationale de contrôle des engrais est chargée : (i) de contribuer à l'élaboration et à l'orientation de la politique nationale en matière de contrôle et de promotion des engrais ; (ii) d'émettre des avis et de formuler des propositions sur toutes questions relatives aux engrais, notamment dans les domaines de la réglementation, de la recherche, de l'enseignement, de la formation et de l'information. L'organisation et le fonctionnement de la Commission nationale de contrôle des engrais ont été précisés par le Décret N°2011-880/PRES/PM/MAH/MEDD/ MEF/MICA/MRSI du 08 novembre 2011 portant composition et fonctionnement de la Commission nationale de contrôle des engrais (CO.NA.C.E).

Mais, comme on peut le constater, il n'y a pas de dispositions réglementaires spécifiques au Burkinaphosphate (BP). Ce vide juridique qui porte préjudice au BP doit être comblé. Il apparaît nécessaire de mettre au point une réglementation spécifique pour favoriser l'écoulement du BP (par exemple : l'obligation d'inclure le BP dans le package des intrants offerts aux producteurs). L'initiative peut être portée par la SEPB.

A l'heure actuelle, ces dispositions législatives et réglementaires sont en cours de relecture, ce qui ouvre la possibilité d'y apporter toutes les améliorations nécessaires.

Enfin, il est important de souligner que jusqu'à présent, la SEPB ne dispose pas de titre minier pour l'exploitation des phosphates de Kodjari. Or, l'article 8 de la Loi 036-2015/CNT portant Code minier du Burkina Faso stipule que : « *Les personnes physiques ou morales peuvent entreprendre ou conduire une activité régie par le présent code sur les terres du domaine de l'Etat, du domaine des collectivités territoriales et le patrimoine foncier des particuliers.*

Toutefois, les personnes physiques ou morales désirant exercer une telle activité au Burkina Faso sont tenues d'obtenir au préalable, soit un titre minier, soit une autorisation délivrée dans les conditions prévues par le présent code ».

A terme, une solution appropriée doit être trouvée à ce problème pour permettre à la société de se conformer à la législation en la matière.

1.2.3. Analyse des ressources humaines, matérielles et financières

1.2.3.1. Ressources humaines

L'effectif actuel de la SEPB se compose de trente-sept (37) agents permanents dont cinq (5) femmes et de quarante (40) occasionnels répartis comme suit :

- agents permanents recrutés par la SEPB : 22
- agents provenant de l'Etat : 14
- occasionnels : 40.

La prise en compte du Directeur général, porte l'effectif à trente-sept (37) agents permanents. De façon globale, les ressources humaines de la SEPB comportent des forces et des faiblesses résumées au tableau 1 ci-dessous

Tableau 1 : Synthèse des forces et des faiblesses des ressources humaines

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Existence d'une expertise avérée en géologie et en exploitation minière- Existence de personnel qualifié- Existence d'un service de gestion des ressources humaines- Système de rémunération salariale acceptable	<ul style="list-style-type: none">- Insuffisance numérique des ressources humaines- Non sécurisation du statut du personnel affecté par l'Etat- Personnel de l'unité de production vieillissant- Manque de plan de carrière- Manque de plan de formation- Absence d'organe syndical- Absence d'un délégué du personnel- Manque de formation ou de renforcement des capacités des agents

Certes, la SEPB dispose de ressources humaines compétentes pour assurer l'exploitation des phosphates, mais les faiblesses restent nombreuses comme le montre le tableau 1 ci-dessus. Lors de la mise en œuvre du Plan stratégique de développement et du Plan d'actions accéléré, ces faiblesses doivent être corrigées pour permettre à la société de fonctionner convenablement et d'accomplir sa mission.

1.2.3.2. Ressources matérielles

Les équipements de production de l'usine de Diapaga comprennent :

- un concasseur-broyeur de marque HAZEMAG, un modèle D-44 Munster, d'origine allemande ;
- un groupe électrogène de marque POLYMA d'une puissance de 300 KVA ;
- une station de gasoil d'une pompe à gasoil électrique et d'une cuve sous-terrainne d'une capacité de 20 000 litres ;
- deux camions bennes de marque Mercedes ;
- un véhicule 4x4 de marque TOYOTA.
- des matériels et mobiliers (ordinateurs, imprimantes).

En outre, pour les travaux de la mine, il est fait appel à la location de matériel : pelle hydraulique sur chenille, bulldozer et foreuse pour minage. Le matériel de Diapaga est reconnu comme vétuste et devrait faire l'objet d'un renouvellement.

A Koupéla, il a été inauguré en 2022 une nouvelle installation comprenant deux hangars industriels dont un abrite les équipements de mélange et l'autre sert de stockage des produits finis. Pour le moment, cette installation est sommaire et comporte essentiellement :

- un mélangeur ;
- une pelle chargeuse ;
- un chariot élévateur.

Elle sera agrandie avec l'accroissement de la production d'engrais minéraux pour satisfaire la demande nationale.

1.2.3.3. Ressources financières

La SEPB dispose de ressources financières importantes au regard des grandes masses du bilan présenté au tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Grandes masses du bilan (en milliers FCFA)

RUBRIQUES	EXERCICES		
	2021	2020	2019
Capitaux propres	2 512 560	1 761 310	1 512 759
Ressources stables	2 542 633	1 781 197	1 589 176
Actif immobilisé net	1 393 567	1 342 853	969 902
Actif circulant	1 064 166	540 374	425 080
Passif circulant	99 181	331 222	5 677
Trésorerie actif	184 081	229 193	199 872
Trésorerie passif	0	0	0
Total bilan	2 641 814	2 112 419	1 594 853

Source : MDICAPME, Rapport de performance des sociétés d'Etat 2021

Le total du bilan s'établit à 2 641, 814 millions FCFA au 31 décembre 2021. En 2019 il était de 1, 594 853 millions FCFA. La hausse observée sur la période sous revue est de 65,65%. Les capitaux propres qui s'élevaient à 1, 512 759 millions FCFA en 2019 sont passés à 2, 512 560 millions FCFA en 2021, soit une hausse de 66,09%. Les ressources stables ont évolué dans le même sens avec une hausse de 60% sur la même période. La croissance des capitaux propres est due essentiellement à l'augmentation de la subvention d'investissement reçue au cours de la période sous revue.

La SEPB a été créée en 2012 avec un capital social de 910 790 000 FCFA et l'Etat burkinabè comme actionnaire unique. L'apport de l'Etat était constitué d'un patrimoine de 910 790 000 FCFA composé de machines industrielles, bâtiments, véhicules, équipements, matériels et fournitures provenant de l'ex Projet Phosphate, et des gisements de phosphates bruts de Kodjari, d'Arly et d'Aloub Djouana. Aujourd'hui, ce capital a besoin d'être réévalué. Tout d'abord, le patrimoine composé de machines industrielles, bâtiments, véhicules, équipements, matériels et fournitures, a beaucoup perdu de sa valeur du fait de l'amortissement. En outre, la valeur réelle des gisements de phosphates bruts de Kodjari, d'Arly et d'Aloub Djouana doit être calculée avec précision.

L'analyse de la performance financière de la SEPB entre 2020 et 2021 décrite au tableau 3 ci-dessous laisse voir une amélioration d'ensemble des ratios. On note une croissance de la rentabilité financière et de l'autonomie financière sur la période sous revue qui s'explique par l'augmentation du résultat net bénéficiaire enregistré.

Tableau 3 : Analyse de la performance financière (en milliers FCFA)

Libellé Ratio	2021	2020	2019
Taux de rentabilité financière (Résultat net / Capitaux propres)	5,10%	3,99%	1,71%
Autonomie financière (Capitaux propres / Total passif)	95,11%	83,38%	94,85%
Solvabilité générale (Total actif/Dettes à plus d'un an + Dettes à moins d'un an)	26,64	6,38	280,93
Liquidité générale (Actif à moins d'un an/Passif à moins d'un an)	12,59	2,32	74,88
Liquidité immédiate (Disponibilités / Passif à moins d'un an)	1,86	0,69	35,21

Source : MDICAPME, Rapport de performance des sociétés d'Etat 2021

Malgré cette bonne santé financière, la société présente quelques signes de fragilité. En effet, la SEPB fonctionne correctement grâce aux subventions reçues chaque année de l'Etat. Ces subventions qui servent généralement pour financer les investissements ont été les suivantes :

- 2019 : **1 066 966 233 FCFA ;**
- 2020 : **1 245 137 397 FCFA ;**
- 2021 : **751 250 000 FCFA.**

Un tel niveau de subvention sera difficile à soutenir dans la durée. Cela signifie que la société doit envisager de se financer par d'autres sources pour assurer sa viabilité à long terme.

Sur un autre plan, la société a un report à nouveau négatif de 266 528 080 FCFA qu'il faudra combler par des résultats nets bénéficiaires.

1.2.4. Analyse des politiques passées et en cours

1.2.4.1. Rappel des politiques passées et en cours

Les principales politiques et stratégies mises en œuvre en lien avec l'utilisation du Burkinaphosphate, l'utilisation des intrants et des équipements agricoles, et de façon plus globale la lutte contre la dégradation des terres et la recherche de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, sont les suivantes :

- Programme national du secteur rural (PNSR) II 2016-2020

Le PNSR II avait pour objectif d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle par le développement durable d'un secteur agro- sylvo- pastoral, halieutique et faunique, productif et résilient, davantage orienté vers le marché. Il avait prévu comme investissement structurant la mise en place d'une unité de production d'engrais minéraux à base de phosphate naturel de Kodjari (province de la Tapoa).

- Politique sectorielle production agro-sylvo--pastorale (PS-PASP) 2018-2027

Cette politique vise à développer un secteur « production agro-sylvo--pastorale » productif assurant la sécurité alimentaire, davantage orienté vers le marché et créateur d'emplois décents basé sur des modes de production et de consommation durables ». L'une des actions de cette politique porte sur la promotion des modes de production et de consommation durables et la gestion des terres des éco systèmes forestiers.

- Stratégie nationale de restauration, conservation et récupération des sols au Burkina Faso (SNRCRS) 2020-2024

L'objectif global de la stratégie est de mobiliser et accroître les ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour inverser durablement la dégradation des sols au Burkina Faso et les rendre sains et plus productifs, faciliter l'accès sécurisé à la terre, en vue d'une meilleure contribution à la réalisation de la souveraineté alimentaire et des objectifs du développement durable.

- **Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural (PNSFMR)**

Elle vise à assurer à l'ensemble des acteurs ruraux, l'accès équitable au foncier, la garantie de leurs investissements et la gestion efficace des différends fonciers dans le but de promouvoir une agriculture productive et durable. Cette politique est soutenue par la loi n°034-2009/AN du 16 juin 2009 portant régime foncier rural et ses décrets d'application.

- **Cadre stratégique d'investissement en matière de gestion durable des terres (CSI-GDT)**

Le CSI-GDT se fixe pour objectif de « mobiliser et accroître l'efficacité des ressources financières, technologiques et des connaissances qui sont nécessaires pour inverser durablement les tendances à la dégradation des terres rurales au Burkina Faso ».

- **Stratégie de développement rural (SDR) 2016-2025**

L'objectif global de la SDR est de contribuer de manière durable à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une croissance économique forte, et à la réduction de la pauvreté. L'une des actions-phares envisagées en matière de production végétale est la gestion durable de la fertilité des sols

- **Stratégie nationale en matière d'intrants et d'équipements agricoles au Burkina Faso**

Son objectif stratégique s'énonce alors comme suit : « En 2025, l'agriculture burkinabè est productive, compétitive et moderne, grâce à une utilisation accrue et rationnelle des intrants et des équipements agricoles ». Cette stratégie a consacré deux (2) de ses six (6) axes stratégiques respectivement au développement de la demande et de l'offre en intrants et matériels agricoles.

- **Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNSAN)**

La Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle se fixe comme objectif global la réalisation d'une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable à l'horizon 2027. Dans le but d'augmenter durablement les disponibilités alimentaires, la PNSAN a retenu des objectifs spécifiques à l'intensification durable des productions végétales, à savoir la facilitation de l'accès aux intrants agricoles, et la gestion durable de la fertilité des sols.

1.2.4.2. Acquis et insuffisances de la mise en œuvre des politiques passées et en cours

1.2.4.2.1. Acquis

Selon les données du MARAH³, les acquis des politiques et stratégies dans le secteur rural sont ainsi qu'il suit :

³ Stratégie nationale de développement de l'agroécologie au Burkina Faso

En matière de gestion durable des ressources naturelles, il s'agit essentiellement de :

- 186 165 ha d'aménagement antiérosifs, regroupant essentiellement des aménagements de cordons pierreux, des bandes enherbées, des bandes végétalisées, des banquettes, des digues et diguettes ;
- 60 476 ha de terres soumises aux pratiques culturales regroupant le paillage, le zaï, les demi-lunes et le sous solage ;
- la fixation de 2 230 dunes de sable ;
- la réalisation d'environ 22 000 ha de Régénération naturelle assistée (RNA) ;
- l'adoption de 55 bonnes pratiques de gestion durable des terres ;
- l'amélioration de la fertilité des sols à travers la production de 524 968 tonnes de fumure organique en 2018.

Au-delà de ces résultats physiques, il faut noter la mise en place d'une plateforme nationale de partenariat pour la gestion durable des terres et la création de la direction en charge de la récupération des terres dégradées au sein de la DGADI. En outre, des réflexions sont en cours pour la mise en place de cadres de concertation des acteurs de la GDT.

Dans le domaine de la sécurisation foncière, les principales mesures et actions ont permis une mise en œuvre de la politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural (PNSFMR) à travers l'application de la loi N° 034-2009/AN portant régime foncier rural au Burkina Faso. A ce titre, au 31 décembre 2021, des structures locales et organes de gestion foncière ont été mis en place à savoir 289 services fonciers ruraux (SFR), 3814 commissions foncières villageoises (CFV) et 3814 commissions de conciliation foncière villageoise (CCFV). L'opérationnalisation de ces organes a permis la délivrance de 3772 attestations de possession foncière rurale (APFR).

On note également la prise en compte des thématiques émergentes du développement durable dans les politiques et programmes de développement s'est améliorée. La proportion de politiques sectorielles, des Plans régionaux de développement (PRD) et de Plans communaux de développement (PCD) intégrant les principes et les problématiques émergentes de développement durable est passée de 17% en 2015 à 40% en 2020.

Les interventions dans le domaine agricole ont permis d'enregistrer des progrès dans la production agricole, ainsi que la gestion du foncier rural. L'Etat a consenti à la mise à disposition d'intrants et d'équipements agricoles et à la mise en œuvre de réformes importantes engagées visant à donner une réponse endogène pour une agriculture plus productive.

D'une manière générale, dans le domaine des politiques publiques, des résultats positifs ont été atteints et méritent d'être cités. Dans sa quête d'amélioration des conditions de vie de sa population, le Burkina Faso a élaboré et mis en œuvre plusieurs référentiels de développement. Le dernier en date est le Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020. Exécuté dans un contexte sécuritaire et sanitaire très difficile, le

PNDES a permis d'enregistrer de nombreux acquis sur les plans politique, économique et social⁴.

1.2.4.2.2. Insuffisances

Quelques insuffisances sont à relever dans la mise en œuvre de ces politiques et stratégies illustrées par les faits suivants :

- L'exploitation et la valorisation des phosphates du Burkina Faso n'ont pas bénéficié d'un accompagnement politique conséquent. Les équipements de production du Burkinaphosphate sont devenus insuffisants et obsolètes.
- Dix (10) ans après sa création, la SEPB peine à prendre son envol pour mener à bien ses activités et remplir ses objectifs de création par manque de ressources humaines, matérielles et financières. Jusqu'à présent, le Burkinaphosphate n'est pas encore adopté par la plupart des producteurs agricoles, ce qui fait que son utilisation à grande échelle est loin d'être une réalité.
- Suite aux difficultés rencontrées depuis la création de la SEPB jusqu' en 2016, l'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat (AG-SE), avait instruit le Conseil d'administration d'élaborer un plan de développement stratégique. Ce dernier fut réalisé et a couvert période 2017-2021. La vision de ce plan était de « **faire de la SEPB le leader de la fertilisation et la restauration des sols à base des phosphates** ». Cinq (5) ans après sa mise en œuvre, la faible fertilité des sols burkinabè constitue toujours un sérieux handicap à l'accroissement de la productivité et de la production agricoles.
- L'approvisionnement du pays en engrais minéraux et organiques n'est toujours pas correctement assuré et cela freine l'accroissement de la production agricole. En outre, les prix de ces intrants restent toujours élevés malgré la subvention.
- Même si la production agricole est en hausse dans l'ensemble, elle reste insuffisante pour assurer une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable à tous les Burkinabè.

En ce qui concerne les politiques publiques, même avec leur mise en œuvre sur la période 2014-2018, le niveau de l'inégalité de revenu s'est accru et le recul de la pauvreté est resté faible en milieu rural car neuf (9) pauvres sur dix (10) y vivent. Par ailleurs, la période de mise en œuvre du PNDES a été jalonnée d'incidents violents ayant occasionné le déplacement à travers le pays, de nombreuses personnes. En somme, les politiques publiques n'ont pas suffi à assurer la sécurité et la paix et à générer une dynamique de création de richesses permettant une amélioration conséquente du bien-être des Burkinabè, notamment ceux vivant en milieu rural⁵.

⁴ Projet de référentiel national de développement 2021-2025

⁵ Projet de référentiel national de développement 2021-2025

1.2.5. Défis majeurs à relever

Au regard de l'environnement de la production et de la commercialisation et des conditions à créer pour le développement de l'agriculture burkinabè, il se dégage cinq (5) défis majeurs à relever :

- **Réduction du coût de production du Burkinaphosphate**

A l'heure actuelle, le coût de production du Burkinaphosphate est élevé et impacte négativement la rentabilité économique et financière de la SEPB. A la faveur de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan stratégique, la SEPB devra travailler à réduire ce coût.

- **Adoption du Burkinaphosphate par les producteurs agricoles**

Bien que le Burkinaphosphate soit produit depuis 1978 et malgré les actions de vulgarisation qui ont été menées, ce produit n'est toujours pas adopté par les producteurs agricoles. Or, tant que le Burkinaphosphate ne sera pas adopté par ceux-ci, il sera quasiment impossible de corriger la carence généralisée des sols burkinabè, passage obligé pour accroître la production agricole.

- **Recapitalisation de la fertilité des sols à partir du Burkinaphosphate et des autres amendements agro-minéraux**

La plupart des sols burkinabè sont pauvres. Une analyse faite sur plusieurs années montre une baisse drastique de la productivité des terres. En effet, le « **Rapport sur la situation de référence, les cibles et les mesures associées de la Neutralité en matière de Dégradation des Terres au Burkina Faso** » publié en 2017 et portant sur la période 2002-2013 indique des tendances négatives au niveau de la productivité des terres. Si l'on considère uniquement les terres cultivées, on note 8 550 km² en déclin de productivité ou en premiers signes de déclin, ce qui correspond à 3% du territoire. Il apparaît clairement qu'il faut recapitaliser la fertilité des sols pour aller vers une amélioration de la production agricole et la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

- **Maîtrise du coût de la fertilisation par la production locale d'engrais et la gestion intégrée de la fertilité des sols**

Le coût de la fertilisation représente un obstacle majeur à l'utilisation des engrais au Burkina Faso. Malgré les bienfaits de la fertilisation, bon nombre de producteurs ont des difficultés d'accès aux engrais en raison de leur coût élevé. Récemment, le coût des engrais a connu une hausse vertigineuse du fait de la COVID-19 et de la guerre russo-ukrainienne. Cela signifie clairement qu'il y a des efforts à faire pour maîtriser le coût de la fertilisation. Il s'agit notamment d'accroître la production locale d'engrais et d'appliquer la gestion intégrée de la fertilité des sols.

- **Prise en compte du Burkinaphosphate dans les programmes et mécanismes pour la promotion et la subvention des engrais au Burkina Faso**

Le Burkinaphosphate n'apparaît pas de façon suffisante dans les programmes de promotion des intrants agricoles, ce qui ne favorise pas son adoption par les producteurs et son utilisation à grande échelle. Par ailleurs, il doit être mis en place une politique claire et équitable de subvention des engrais et du Burkinaphosphate au Burkina Faso.

PARTIE II : VUE SYNOPTIQUE DE LA SOCIETE D'EXPLOITATION DES PHOSPHATES DU BURKINA

2.1. Diagnostic interne

La SEPB est administrée par un Conseil d'administration de neuf (9) membres. Son fonctionnement repose sur une Direction générale qui comprend une Direction de l'administration, des finances et de la comptabilité et une Direction de la production.

Une analyse des fonctions essentielles de la SEPB a été effectuée, ainsi que celle des forces et faiblesses qu'elles renferment. La synthèse qui en est issue se présente comme suit (Cf. tableau 4) :

Tableau 4 : Synthèse des forces et faiblesses de la SEPB par fonction essentielle

Gouvernance	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Existence de l'Assemblée générale des sociétés d'Etat (organe suprême de contrôle)- Respect strict et exécution des décisions de l'Assemblée générale des sociétés d'Etat- Existence d'un Conseil d'administration fonctionnel- Bon système managérial	<ul style="list-style-type: none">- Insuffisance des ressources humaines- Faible autofinancement
Système de production	
<ul style="list-style-type: none">- Bonne réserve de matière première- Existence d'une expertise avérée en géologie et en exploitation minière	<ul style="list-style-type: none">- Vétusté des équipements de production- Exploitation semi-mécanisée restée au stade de broyage, sans autre transformation- Personnel de l'unité de production vieillissant
Gestion des ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none">- Existence d'un service de gestion des ressources humaines- Système de rémunération salariale acceptable	<ul style="list-style-type: none">- Manque de plan de carrière- Manque de plan de formation
Gestion comptable et financière	
<ul style="list-style-type: none">- Existence d'un logiciel comptable (Sage) et d'un logiciel de paie (Lokido)- Existence d'une comptabilité matière	<ul style="list-style-type: none">- Absence de manuel de procédures administratives et comptables- Insuffisance de personnel

Forces	Faiblesses
Contrôle interne	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un contrôleur interne - Respect de la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un manuel de procédures de contrôle interne - Insuffisance numérique de personnel
Passation des marchés	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une Personne responsable des marchés - Existence de plan de passation des marchés annuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de manuel de procédures de passation des marchés - Lourdeur dans les système de passation des marchés
Vulgarisation	
<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat entre la SEPB et la SOFITEX - Partenariat entre la SEPB, le BUNASOLS et la RTB - Existence d'outils de vulgarisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'adoption du Burkinaphosphate par les producteurs - Absence d'une stratégie de vulgarisation
Commercialisation	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une cellule commerciale et marketing - Existence d'un réseau de distributeurs agréés 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de marketing - Mévente du Burkinaphosphate - Non disponibilité du Burkinaphosphate sur l'ensemble du territoire national
Gestion de l'administration, du patrimoine et de la logistique	
<ul style="list-style-type: none"> - Equipements et matériels techniques en cours de renouvellement - Existence d'un service logistique 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés pour le renouvellement de l'unité de production
Système d'information	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un site web et d'une page Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> - Animation insuffisante du site web - Absence de base de données
Communication (interne et externe)	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un Service chargé de la communication - Tenue de réunions hebdomadaires et mensuelles de Direction - Séjours réguliers du PCA au sein de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une stratégie de communication - Absence d'une bibliothèque
Informatique et Technologie de l'information et de la communication	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'ordinateurs de bureau 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologie peu évoluée - Absence de logiciels spécifiques de travail
Ingénierie de projets (conception, formulation et développement de projets)	
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un document de Projet de construction d'un complexe industriel de fabrication d'engrais à base de phosphate naturel de Kodjari 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de financement - Faibles capacités dans la formulation des projets - Faible accompagnement de l'Etat
Planification, suivi-évaluation	

- Existence d'un service suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un système de planification et de suivi-évaluation - Insuffisance numérique de personnel
---	---

2.2. Diagnostic externe

Le diagnostic externe de la SEPB fait ressortir les principaux éléments présentés au tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5 : Résultats du diagnostic externe de la SEPB

	Opportunités	Menaces
Au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> - Non couverture des besoins des producteurs en Burkinaphosphate - Faible fertilité des sols - Carence généralisée des sols en phosphore - Forte dégradation des sols surtout dans les zones cotonnières - Manque d'engrais 	<ul style="list-style-type: none"> - Insécurité - Instabilité politique - Instabilité institutionnelle - Concurrence des unités locales de mélange d'engrais - Confusion entre le Burkinaphosphate et les engrais NPK par les producteurs
Au niveau régional (Afrique de l'Ouest)	<ul style="list-style-type: none"> - Appartenance de la SEPB à l'Association ouest-africaine des engrais (WAFA) - Existence de partenariats avec d'autres producteurs d'engrais en Afrique de l'Ouest (ICS au Sénégal, INDORAMA au Nigéria) 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence des grandes usines de production d'engrais dans certains pays de la CEDEAO
Au niveau international	<ul style="list-style-type: none"> - Coût élevé et raréfaction des engrais du fait de la guerre russo-ukrainienne 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence des grandes sociétés de production d'engrais d'envergure internationale (OCP)

Après le diagnostic externe effectué par le personnel, le cabinet CECOD international a réalisé également un diagnostic externe en direction des structures partenaires publiques, parapubliques et privées. Vu le nombre de partenaires concernés, un questionnaire leur a été adressé en ligne et les réponses devaient être reçues sur une plateforme informatique conçue à cet effet.

Sur le plan professionnel, ces structures avaient des missions diverses : contrôle citoyen de l'action publique, suivi des politiques publiques (agriculture, environnement, sécurité alimentaire et nutritionnelle, eau, gestion durable des terres, foncier rural, intrants et équipements agricoles, changements climatiques, recherche agricole et environnementale).

Les réponses reçues indiquent que d’une manière générale, ces structures ont seulement une faible connaissance de la SEPB, ce qui signifie que la SEPB n’est pas suffisamment visible.

Certaines de ces structures ont des partenariats avec la SEPB. Les réponses au questionnaire révèlent que 26% des structures interrogées ont des partenariats avec la SEPB. Les rapports de ces partenaires avec la SEPB sont excellents selon 14,5% des répondants et bons selon 32% des répondants. Les domaines de partenariat sont les suivants : recherche-développement, commercialisation, ingénierie de projet, vulgarisation, formation.

Les types de relations entretenus avec la SEPB sont multiples : supervision, contrôle, client, fournisseur, appui-conseil, etc. Les difficultés relevées dans ces relations sont la communication, l’accès aux responsables, le respect des engagements, la disponibilité du Burkinaphosphate.

Les partenaires ont une perception ou appréciation différente vis-à-vis de la SEPB. La plupart d’entre eux considèrent la SEPB comme une société innovatrice, compétente dans l’exercice de sa mission, fidèle dans ses engagements.

Les suggestions à l’endroit de la SEPB sont nombreuses :

- plus grand dynamisme commercial ;
- relations de partenariat à nouer avec les partenaires techniques et financiers (dont la FAO), la Chambre nationale d’agriculture et les faîtières des organisations professionnelles agricoles ;
- appui plus conséquent du Gouvernement à la SEPB ;
- innovation dans la vente du Burkinaphosphate ;
- sensibilisation des producteurs pour une adoption du Burkinaphosphate ;
- transformation du Burkinaphosphate et sa prise en compte dans la formulation de l’engrais coton ;
- promotion et meilleure communication sur le Burkinaphosphate ;
- harmonisation des prix du Burkinaphosphate ;
- synergie avec les ONG pour la promotion et la commercialisation du Burkinaphosphate ;
- mise en place de boutiques de vente du Burkinaphosphate dans plusieurs localités du pays ;
- partenariats avec les distributeurs d’engrais.

En outre, la SEPB est invitée à :

- accroître son esprit d’ouverture ;
- améliorer son impact ;
- produire des spots publicitaires sur ses activités et ses réalisations ;
- mettre en œuvre la RSE ;
- améliorer sa communication avec ses partenaires ;
- opérationnaliser l’usine de production d’engrais à partir des phosphates de Kodjari ;

- se rapprocher des institutions de recherche pour l'approfondissement de certaines questions en lien avec le Burkinaphosphate.

Les partenaires ont également exprimé leurs points sur la SEPB dans différents domaines. Le tableau 6 en donne un bref aperçu :

Tableau 6 : Opinions des partenaires sur la SEPB

N°	Domaine concerné	Opinions dominantes
Pertinence des activités de la SEPB		
1	<ul style="list-style-type: none"> - La fourniture de phosphates bruts pour corriger les carences des sols burkinabè - L'appui à la mise en œuvre de la politique de gestion durable de la fertilité des sols - L'extraction et le broyage des gisements de phosphates bruts des villages de Kodjarii, d'Aloub-Djouana, d'Arly et de toutes les autres localités du Burkina Faso - La formulation, à partir de phosphates bruts, d'engrais contenant du phosphore, de l'azote et du potassium (NPK) pour contribuer à la réduction de la facture d'engrais du Burkina Faso 	Entièrement une force
Positionnement de la SEPB		
2	La SEPB est une société de référence dans l'exploitation et la mise en valeur des phosphates naturels du Burkina Faso	Entièrement d'accord
Offre de services		
3	La SEPB devrait offrir plus de Burkinaphosphate aux clients qui en font la demande	Entièrement d'accord
N°	Domaine concerné	Opinions dominantes
Degré de satisfaction de la clientèle		
4	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients sont satisfaits du Burkinaphosphate offert par la SEPB - Les engagements pris par la SEPB sont respectés - Le Burkinaphosphate offert par la SEPB est facilement accessible aux clients qui en font la demande 	Plutôt d'accord
Partenariats et opportunités		
5	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence de synergies et davantage de partenariats techniques, financiers avec les structures nationales, sous-régionales ou internationales travaillant sur les engrais et la fertilité des sols 	Plutôt d'accord

	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence et l'émergence de nombreux sources et mécanismes de financement des sociétés d'Etat au Burkina Faso - L'existence de politiques et stratégies en faveur de la fertilité des sols et du développement des engrais au Burkina Faso 	
--	---	--

Les principales menaces pouvant empêcher la SEPB d'atteindre ses objectifs sont listés au tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Principales menaces pour la SEPB

N°	Menaces	Niveau de gravité par ordre décroissant		
		1	2	3
1	La crise économique mondiale actuelle			X
2	Le manque d'infrastructures routières		X	
3	Le contexte socio- politique et économique burkinabè		X	
4	Les coûts des matières premières et des services	X		
5	La prévalence de l'insécurité sur le territoire national	X		

D'autres menaces ont été également énumérées : l'apparition d'autres usines concurrentes, la forme pulvérulente du Burkinaphosphate, la fraude et la corruption, la vétusté de l'unité de production, le dumping pratiqué par les principaux opérateurs économiques du domaine des engrais, l'inaccessibilité du Burkinaphosphate, l'absence de main-d'œuvre hautement qualifiée, la concurrence des autres engrais importés.

La perception globale que les partenaires extérieurs ont de la SEPB est résumée au tableau 8 ci-dessous :

Tableau 8 : Perception des partenaires extérieurs vis-à-vis de la SEPB

N°	Attributs	Caractérise très bien la SEPB	Caractérise bien la SEPB	Caractérise un peu la SEPB	Ne caractérise pas du tout à la SEPB	Ne s'applique pas / Ne sais pas
1	Efficace		<input type="checkbox"/>			
2	Compétente		<input type="checkbox"/>			
3	Professionnelle		<input type="checkbox"/>			
4	Novatrice			<input type="checkbox"/>		
5	Crédible		<input type="checkbox"/>			
6	Mobilisatrice			<input type="checkbox"/>		
7	À l'écoute de la clientèle		<input type="checkbox"/>			

Les résultats issus du questionnaire adressé aux partenaires extérieurs sont dignes d'intérêt et doivent retenir l'attention des responsables de la SEPB. Ils seront pris en considération dans la conception du PSD et du PAPA.

2.3. Analyse économique et financière

Les grandes masses du bilan de 2019 à 2021 sont présentées au tableau 9 ci-dessous :

Tableau 9 : Grandes masses du bilan (en milliers FCFA)

RUBRIQUES	EXERCICES		
	2021	2020	2019
Capitaux propres	2 512 560	1 761 310	1 512 759
Ressources stables	2 542 633	1 781 197	1 589 176
Actif immobilisé net	1 393 567	1 342 853	969 902
Actif circulant	1 064 166	540 374	425 080
Passif circulant	99 181	331 222	5 677
Trésorerie actif	184 081	229 193	199 872
Trésorerie passif	0	0	0
Total bilan	2 641 814	2 112 419	1 594 853

Source : MDICAPME, Rapport de performance des sociétés d'Etat 2021

Le total du bilan s'établit à 2 641, 814 millions FCFA au 31 décembre 2021. En 2019 il était de 1, 594 853 millions FCFA. La hausse observée sur la période sous revue est de 65,65%. Les capitaux propres qui s'élevaient à 1, 512 759 millions FCFA en 2019 sont passés à 2,512 560 millions FCFA en 2021, soit une hausse de 66,09%. Les ressources stables ont évolué dans le même sens avec une hausse de 60% sur la même période. La croissance des capitaux propres est due essentiellement à l'augmentation de la subvention d'investissement reçue au cours de la période sous revue.

Entre 2019 et 2021, la rentabilité financière a connu une croissance régulière. Le tableau 10 ci-dessous indique une amélioration d'ensemble des soldes significatifs de gestion. En effet, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation ont augmenté entre 2020 et 2021 respectivement de 115,318 millions de F CFA, de 121,454 millions de F CFA et de 45,560 millions de F CFA suite à l'amélioration du chiffre d'affaires de 34,17%. Aussi, le résultat net s'est amélioré en passant de 70,379 millions en 2020 à 128,089 millions de F CFA en 2021.

Tableau 10 : Soldes significatifs de gestion (en milliers FCFA)

RUBRIQUES	Exercices		
	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires	317 670	236 762	16 518
Valeur ajoutée	296 362	181 044	223 036
Charges de personnel	107 035	113 272	82 096
Excédent brut d'exploitation	189 327	67 773	140 940
Résultat d'exploitation	117 123	71 563	25 926

Résultat financier	10 155	-	-
Résultat des activités ordinaires	127 278	71 563	25 926
Résultat hors activités ordinaires	2 399	-	-
Résultat net	128 089	70 379	25 926

Source : MDICAPME, Rapport de performance des sociétés d'Etat 2021

2.4. Impacts sociétaux

Pour cette étude, six (6) critères ou dimensions ont été retenus pour apprécier la performance globale de la SEPB en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Ce sont les critères de "Gestion des ressources humaines", "Gouvernance de l'entreprise", "Gestion de l'environnement", "Traitement non discriminatoire", "Bonnes pratiques commerciales" et "Charité". Le choix de cette dimension est une adaptation aux questions centrales de l'ISO 26000.

L'analyse fait ressortir que la SEPB enregistre de très bons scores et pourcentages dans les dimensions de Bonnes pratiques des affaires (80%) et la philanthropie (100%). Elle est moyenne dans la Gestion du Personnel (56%) et la Gestion de l'environnement (50%). La Gouvernance de l'entreprise et le Traitement non-discriminatoire enregistrent les taux les plus bas de 33 et 4% respectivement.

La performance sociétale et environnementale globale de la SEPB est évaluée à 53, 83% selon le tableau 11 récapitulatif ci-dessous.

Tableau 11 : Résultats des performances par dimension

N°	Critères	Performance sociétale par dimension	(%)
1	Gestion du Personnel	56	17,34
2	Gouvernance de l'entreprise	33	10,22
3	Gestion de l'environnement	50	15,48
4	Traitement non-discriminatoire	4	1,24
5	Bonnes pratiques des affaires (commerciales)	80	24,77
6	Philanthropie	100	30,96
	Performance sociétale de la SEPB	323 sur 600	53,83 sur 100

PARTIE III : ELEMENTS DE LA STRATEGIE

3.1. Fondements

Le Plan stratégique de développement (PSD) de la SEPB se fonde aussi bien sur les engagements du Burkina Faso aux niveaux international et régional que sur les documents de référence au niveau national.

3.1.1. Au plan international et régional

Au plan international et régional, l'élaboration s'est appuyée sur quelques documents importants qui sont ci-dessous mentionnés :

Les Objectifs de développement durable (ODD) : le PSD prend en compte les ODD, notamment, l'objectif 15 qui vise à préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité en s'appuyant notamment sur les principes des solutions fondées sur la nature.

L'Agenda 2063 de l'Union Africaine : à l'occasion du 50^{ème} anniversaire (Jubilé d'or) de l'OUA en mai 2013, les chefs d'État et de gouvernement de l'Union Africaine, dans leur Déclaration solennelle, ont adopté l'Agenda 2063. Le PSD contribue à l'Aspiration 1 qui vise, entre autres, à : (i) transformer les économies africaines grâce à la valorisation des ressources naturelles de l'Afrique, à la fabrication, à l'industrialisation et à la valeur ajoutée, ainsi qu'à une productivité et une compétitivité accrues; (ii) transformer radicalement l'agriculture africaine pour permettre au continent de se nourrir et de jouer un rôle majeur en tant qu'exportateur net de produits alimentaires.

La Déclaration d'Abuja sur les engrais de 2006: les Ministres de l'Agriculture de l'Union Africaine, réunis à Abuja le 12 Juin 2006 dans le cadre du Sommet de l'Afrique sur les Engrais ont décidé que compte tenu de l'existence de ressources en matières premières considérables, largement sous-exploitées, pour la production d'engrais en Afrique dans diverses régions du continent, les Etats Membres de l'Union Africaine doivent entreprendre de promouvoir la production locale/régionale d'engrais et le commerce intra régional des engrais afin de bénéficier d'un marché plus vaste et des économies d'échelle grâce à des mesures appropriées telles que les incitations fiscales et le développement des infrastructures. La Banque Africaine de Développement, la Commission Economique pour l'Afrique, les Communautés Economiques Régionales et les Banques Régionales de Développement, d'autres partenaires au développement et le secteur privé sont appelés à soutenir de façon adéquate ces initiatives décisives. Le PSD s'inscrit dans cette Déclaration.

La Déclaration de Malabo : les chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine, réunis en la vingt-troisième session ordinaire de leur Conférence à Malabo, en Guinée équatoriale, les 26 et 27 juin 2014, ont adopté une déclaration comprenant huit (8) engagements. Le PSD

se fonde sur l'engagement 6 de cette déclaration, qui vise à renforcer la résilience des moyens de subsistance et des systèmes de production en Afrique face aux aléas et autres risques liés au climat.

3.1.2. Au plan national

Au plan national, les documents suivants servent de référence :

La Politique nationale de développement durable et la Loi d'orientation sur le développement durable de 2012 : dans le but de créer les conditions pour une véritable durabilité dans les différents secteurs de l'économie et dans les politiques et stratégies, mais aussi d'adapter le cadre juridique et institutionnel à la réalisation de l'objectif de développement durable défini par les Nations Unies, le Burkina Faso a adopté en 2013 la Politique nationale de développement durable et la Loi d'orientation sur le développement durable.

Les Priorités résilience pays définies en 2015 dans le cadre de l'Alliance globale pour la résilience au Sahel et en Afrique de l'Ouest : le Burkina Faso s'est fixé l'objectif stratégique suivant : « **A l'horizon 2035, la pauvreté des populations burkinabè et la vulnérabilité de leurs moyens de subsistance sont réduites de moitié, et elles jouissent d'une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable** ».

Le Cadre stratégique d'investissement en gestion durable des terres élaboré en 2014 : son objectif stratégique est de « **mobiliser et accroître l'efficacité des ressources financières, technologiques et des connaissances qui sont nécessaires pour inverser durablement les tendances à la dégradation des terres rurales au Burkina Faso** ».

La Déclaration sur l'engagement du Burkina Faso à mettre en œuvre l'objectif de Neutralité en matière de dégradation des terres d'ici 2030 signée le 15 juin 2017 à Ouagadougou : dans cette déclaration, le Burkina Faso s'est engagé résolument et en collaboration avec ses partenaires dans la mise en œuvre d'activités concourant à l'atteinte de la neutralité en matière de dégradation des terres d'ici 2030.

La Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural (PNSFMR) : son objectif global est « d'assurer à l'ensemble des acteurs ruraux, l'accès équitable au foncier, la garantie de leurs investissements, la gestion efficace des différends fonciers, afin de contribuer à la réduction de la pauvreté, à la consolidation de la paix sociale et à la réalisation d'un développement durable ».

La Loi d'orientation pour le secteur agro-sylvo-pastoral, halieutique et faunique (LO ASPHF) de 2015 : elle a pour fonction de fixer les grandes orientations du développement durable des activités agro-sylvo-pastorales, halieutiques et fauniques en vue de réaliser la souveraineté alimentaire et la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour contribuer au développement durable du Burkina Faso.

L'étude nationale prospective (ENP) Burkina 2025 : elle ambitionne de « transformer les déterminants de l'évolution du système burkinabè, pour rendre l'économie nationale compétitive, conforter la croissance et la prospérité, et améliorer la qualité de vie ».

Le Schéma National d'Aménagement et du Développement Durable du Territoire (SNADDT) à l'horizon 2040 : adopté en 2017, il a pour vision, d'une part, de réduire les disparités et d'autre part, de prendre en compte le développement durable dans les capacités d'anticipation et de gestion du développement.

La Stratégie Nationale Genre (SNG 2020-2024) : adoptée en 2020, elle a pour objectif global de favoriser l'instauration de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles au Burkina Faso. La SNG, à travers son axe 3 « Autonomisation économique des femmes et des jeunes filles » a pour objectifs d'« Améliorer l'accès des femmes et des jeunes filles à la terre et aux technologies de production, de transformation et de conservation ainsi qu'aux financements » et de « Promouvoir l'entrepreneuriat féminin ».

La Stratégie Nationale de Restauration, Conservation et Récupération des Sols (SNRCRS) de 2017 : La SNRCRS a pour objectif global de réduire/inverser la tendance de la dégradation des sols en vue d'augmenter durablement la production agricole.

Le Plan national de développement économique et social 2021-2025 (PNDES II) : le PSD contribuera à la réalisation de l'EA 4.1.1 : le secteur primaire contribue à la sécurité alimentaire, à la création d'emplois décents, à l'approvisionnement de l'agro-industrie nationale et est respectueux des principes de développement durable de l'objectif stratégique (OS) 4.1 : développer durablement un secteur agro-sylvo--pastoral, faunique et halieutique productif et résilient, davantage orienté vers le marché, à travers la promotion de l'agriculture climato-intelligente et de l'agroécologie.

La Politique sectorielle « production agro-sylvo-pastorale » (PS-PASP) 2018-2027 qui vise à faire du secteur « production agro-sylvo-pastorale » à l'horizon 2027, un secteur moderne, compétitif, durable et moteur de la croissance économique, fondé sur des exploitations familiales et des entreprises agro-sylvo-pastorales performantes et assurant à tous les Burkinabè un accès aux aliments nécessaires pour mener une vie saine et active.

3.2. Mission

En rappel, la SEPB a mis en œuvre un premier PSD 2017-2021 dans lequel était définie une mission précise. Dans le cadre de son PSD 2024-2028, elle s'est assignée une nouvelle mission qui est de **contribuer à la gestion durable des terres et à l'atteinte de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso en fournissant du Burkinaphosphate, des engrais organiques et des engrais minéraux de qualité aux producteurs agricoles afin qu'ils améliorent la qualité de leurs sols et les rendements de leurs cultures.**

Cette mission précise de la manière suivante :

- *la raison d'être, la nature et le but des activités de la SEPB* : contribution à la gestion durable des terres et à la recherche de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, fourniture de Burkinaphosphate, d'engrais minéraux et organiques de qualité ;
- *les clients que la SEPB doit servir* : les producteurs agricoles ;
- *ce que la SEPB recherche pour ces clients* : l'amélioration de la qualité de leurs sols et des rendements de leurs cultures.

3.3. Vision

La nouvelle vision de la SEPB est formulée comme suit : **à l'horizon 2028, la SEPB est une société moderne, performante et efficace dans la production et la commercialisation du Burkinaphosphate, d'engrais organiques et d'engrais minéraux de qualité pour la recapitalisation de la fertilité des sols et l'accroissement de la production agricole au Burkina Faso.**

Cette vision décrit de manière claire et stimulante l'avenir souhaité par la SEPB. Elle cherche à donner de l'espoir au personnel de la SEPB et à mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. Elle répond spécifiquement aux questions suivantes :

- *à quoi aspire la SEPB* : devenir une société moderne, performante et efficace ;
- *quelle image la SEPB veut faire véhiculer auprès de ses clients, de ses employés et de la communauté* : mettre à disposition du Burkinaphosphate, des engrais minéraux et organiques de qualité ;
- *que recherche la SEPB à long terme* : assurer la recapitalisation de la fertilité des sols et l'accroissement de la production agricole au Burkina Faso.

3.4. Principes directeurs

Quelques principes directeurs devront être respectés pour permettre une bonne opérationnalisation du PSD 2024-2028 et l'atteinte de tous ses objectifs. Ils sont ci-dessous cités :

L'anticipation : la mise en œuvre du PSD 2024-2028 doit se faire dans le cadre d'une approche prospective dans laquelle la proactivité occupe une place de choix.

L'appropriation nationale : ce principe exige le choix et la mise en œuvre d'activités conformes aux priorités et besoins des populations.

Le développement durable : ce principe vise l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la prise en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle du développement, dans une perspective d'équité intra et intergénérationnelle.

La cohérence et la priorisation des actions : dans le souci d'une utilisation rationnelle des ressources financières limitées, il s'agit de prioriser les activités à conduire, en veillant à assurer une connexion entre elles, de manière à créer une synergie forte dans la réalisation de la vision retenue pour le PSD.

La gestion axée sur les résultats (GAR) : elle vise l'atteinte de résultats, en fonction d'objectifs et d'indicateurs préalablement définis et une reddition des comptes en veillant aux relations de cause à effet.

La bonne gouvernance : elle implique le respect de toutes les procédures de gestion administrative et financière, d'alignement et d'harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers.

La subsidiarité : par la prise en compte du principe de la subsidiarité, il s'agit de privilégier l'acteur le mieux habilité pour la mise en œuvre d'une action donnée du PSD. En conséquence, ce principe devra se matérialiser par l'implication judicieuse des acteurs des collectivités territoriales, du secteur privé, à travers le renforcement du Partenariat public-privé (PPP), de la société civile et des PTF, dans l'exécution des actions retenues.

La prise en compte du genre et de l'équité : elle signifie la participation équitable des hommes et des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables aux analyses, orientations, et choix stratégiques, ainsi que la formulation et la mise en œuvre des investissements prioritaires, accès et contrôle égal et équitable aux ressources, aux services essentiels et aux sphères de décisions.

Le renforcement du partenariat et la coordination intersectorielle : il doit se réaliser par l'institution d'un dialogue permanent entre les représentants des différents groupes d'acteurs concernés par la mise en œuvre du PSD.

3.5. Valeurs

De façon générale, les valeurs sont des qualités et des idéaux que choisit le personnel d'une organisation pour guider sa vie au travail. Elles représentent la culture de cette organisation.

Pour accompagner la mise en œuvre du plan stratégique, le personnel de la SEPB s'est engagé à cultiver et à respecter les valeurs suivantes dans son comportement au quotidien :

La culture de l'excellence	:	la recherche de la qualité totale dans la manière de servir ;
La culture des résultats	:	un mode d'action orienté sur la recherche des résultats, la priorité absolue accordée aux résultats par rapport aux activités ;
La compétence	:	l'aptitude reconnue dans l'exécution des tâches ;
La rigueur	:	la recherche d'une grande exactitude et précision dans la manière d'agir ;
L'intégrité	:	l'expression d'une honnêteté entière, d'une probité incorruptible ;
La transparence	:	la tendance du personnel à tisser des relations ouvertes avec les populations bénéficiaires, les représentants de l'administration publique, les organisations partenaires, les partenaires techniques et financiers, et à rendre compte périodiquement des mesures prises et des progrès réalisés ;
L'innovation	:	la recherche de produits et services nouveaux, et de l'amélioration continue ;
L'esprit d'équipe	:	la mise à l'avant des intérêts de la SEPB au sacrifice des intérêts personnels, l'atteinte des résultats en commun dans la tolérance et le respect de la différence.
Professionalisme	:	la réalisation des activités de manière professionnelle, en respectant la déontologie.

Il est recommandé à la SEPB de s'en servir pour élaborer une charte d'éthique.

3.6. Orientations stratégiques

3.6.1. Objectif global

Le PSD se fixe comme objectif global durant la période 2024-2028 de « **Contribuer à accroître durablement la production agricole à travers l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques en vue de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso** ».

3.6.2. Impacts attendus

Les impacts attendus du PSD 2024-2028 sont les suivants :

- **Impact 1** : l'offre de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est renforcée : cette offre peut être renforcée par un accroissement de la production de Burkinaphosphate à Kodjari et Diapaga, et des engrais minéraux à partir de l'usine de mélange d'engrais minéraux à Koupéla. Il s'agira de couvrir la demande nationale en Burkinaphosphate, soit environ 100 000 tonnes et d'engrais minéraux, soit environ 250 000 tonnes. Dans

cette perspective, l'extraction de phosphate brut à Kodjari doit être améliorée, l'unité de broyage de Burkinaphosphate à Diapaga rénovée et l'usine de production d'engrais minéraux à Koupéla mise en route.

- **Impact 2 :** le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont adoptés par les producteurs agricoles et les fabricants d'engrais organiques: il s'agira d'identifier les contraintes à l'utilisation du Burkinaphosphate, de multiplier les démonstrations de Burkinaphosphate sur le terrain, et de développer une stratégie de communication et commerciale efficace envers les producteurs et leurs associations, et les fabricants d'engrais organiques. Quant aux engrais minéraux, leur consommation doit être rehaussée à travers une politique de subvention adaptée et un réseau de distribution opérationnel. Par ailleurs, le taux de satisfaction des producteurs agricoles doit être accru.
- **Impact 3 :** l'amélioration de la qualité des terres et l'accroissement durable de la production agricole sont assurés : cet impact peut être atteint par un relèvement de la fertilité des sols et des rendements agricoles. Il s'agira d'atteindre un taux de croissance des rendements pour les quatre principales céréales (maïs, riz, sorgho et mil) de 20%.
- **Impact 4 :** les moyens d'existence et le bien-être social des populations rurales sont améliorés : le PSD va permettre à terme d'améliorer globalement les conditions de vie des populations rurales, de créer de la richesse et de faire reculer la pauvreté. Il s'agira de contribuer à faire passer l'Incidence de pauvreté de 41,4% en 2018 à 35% en 2028 et de porter le revenu moyen monétaire issu de la production végétale de 131 970 FCFA en 2021 à 261 000 FCFA en 2028.

Les impacts et leurs indicateurs sont présentés au tableau 12 ci-dessous :

Tableau 12 : Les impacts et leurs indicateurs

Intitulé de la stratégie	Plan stratégique de développement 2024-2028 de la Société d'exploitation des phosphates du Burkina				
Objectif global de la stratégie	Contribuer à accroître durablement la production agricole à travers l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques en vue de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso				
Impacts escomptés de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Impact 1 : l'offre de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est renforcée Impact 2 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont adoptés par les producteurs agricoles Impact 3 : l'amélioration de la qualité des terres et l'accroissement durable de la production agricole sont assurés ; Impact 4 : les moyens d'existence et le bien-être social des populations rurales sont améliorés 				
	Impacts	Intitulés des indicateurs	Valeurs de référence 2021	Cibles finales 2028	Hypothèses

Indicateurs d'impact de la stratégie	Impact 1 : l'offre de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est renforcée	Volume de production de Burkinaphosphate	1735 t	100 000 t	Stabilité politique, économique et sociale ; Renforcement de la sécurité ; Cohésion sociale et paix intérieure ; Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
		Volume de production d'engrais minéraux	0	250 000 t	
		Volume de vente de Burkinaphosphate	1205 t	98 000 t	
	Impact 2 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont adoptés par les producteurs agricoles	Volume de vente d'engrais minéraux	0	240 000 t	
		Quantités de Burkinaphosphate utilisées par les producteurs agricoles	ND	97 000 t	
		Quantités d'engrais minéraux utilisées par les producteurs agricoles et les fabricants d'engrais organiques	ND	240 000 t	
		Taux de satisfaction des producteurs agricoles	ND	80%	
	Impact 3 : l'amélioration de la qualité des terres et l'accroissement durable de la production agricole sont assurés	Taux de croissance des rendements pour les quatre principales céréales (maïs, riz, sorgho et mil) (%)	ND	20%	
		Taux/incidence de la pauvreté (%)	41,4% (2018)	35%	
	Impact 4 : les moyens d'existence et le bien-être social des populations rurales sont améliorés	Revenu monétaire moyen issu de l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques	ND	261 000 FCFA	

3.6.3. Axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus

Le PSD comporte trois (3) axes stratégiques qui sont :

- **Axe stratégique 1** : accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux.
- **Axe stratégique 2** : développement du marché du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques.
- **Axe stratégique 3** : amélioration de la gouvernance et du développement institutionnel de la SEPB.

3.6.3.1. Axe stratégique 1 : accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux

A l'heure actuelle, la production de Burkinaphosphate est freinée par l'inadaptation du système d'extraction du phosphate brut à Kodjari et la vétusté de l'unité de broyage de Diapaga. En outre, l'usine de mélange d'engrais minéraux à Koupéla doit entrer rapidement en fonction afin de répondre à la demande nationale. Cet accroissement de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux s'avère indispensable dans le contexte actuel marqué par la rareté et la hausse vertigineuse des prix des engrais. Sur un autre plan, le coût de production du Burkinaphosphate est élevé et pèse sur les charges de fonctionnement de la SEPB. Le système de production du Burkinaphosphate doit être revu et optimisé. Cet axe stratégique comporte trois (3) objectifs stratégiques : Objectif stratégique 1.1 : accroître la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux ; Objectif stratégique 1.2 : réduire le coût de production du Burkinaphosphate ; Objectif stratégique 1.3 : mettre à disposition de nouveaux types d'engrais minéraux de qualité.

Objectif stratégique 1.1 : accroître la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux. Trois effets attendus (EA) sont définis : EA 1.1.1 : les équipements de production du Burkinaphosphate sont renouvelés et renforcés ; EA 1.1.2 : le volume de production de Burkinaphosphate est augmenté ; EA 1.1.3 : la gestion de l'environnement est améliorée.

EA 1.1.1 : les équipements de production du Burkinaphosphate sont renouvelés et renforcés : comme susmentionné la vétusté des équipements de production constitue un handicap sérieux à la production du Burkinaphosphate. Il s'agira dans le court et moyen terme de procéder à leur renouvellement et leur modernisation. Afin d'éviter des erreurs dans ce renouvellement et cette modernisation, des réflexions approfondies doivent être menées. Dans ce cadre, il sera réalisé un plan d'investissement pluriannuel indiquant clairement les types d'investissement à réaliser par année, leurs coûts respectifs et les retours sur investissement. A ce sujet, la SEPB devra solliciter un agrément au Code investissements auprès du Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises.

L'action majeure à mener sera la conception et la mise en œuvre d'un plan d'investissement pluriannuel.

EA 1.1.2 : le volume de production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est augmenté : pour couvrir la demande nationale, la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux doit être relevée. En ce qui concerne la Burkinaphosphate, le volume de production doit être porté de 1735 tonnes en 2021 à 100 000 tonnes en 2028. Mais au préalable, la question du titre minier devra être réglée. A ce propos, des négociations seront menées entre les Ministres

en charge respectivement de l'agriculture et des mines afin de trouver une solution simplifiée en raison des difficultés pour la SEPB de remplir les conditions édictées par le Code minier. Par ailleurs, l'usine de mélange d'engrais de Koupéla va entrer en fonction et assurer une plus grande disponibilité d'engrais minéraux sur le territoire national. Ainsi, les producteurs agricoles disposeront plus facilement de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux.

Les actions envisagées seront une augmentation progressive et notable de la production de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux.

EA 1.1.3 : la gestion de l'environnement est améliorée : la SEPB devra travailler à se conformer au Code de l'environnement au Burkina Faso (notamment les articles 18, 21, 40 et 49) et aussi aux diverses conventions internationales en matière environnementale que le Burkina Faso a ratifiées.

L'action majeure à réaliser consiste à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique environnementale au sein de la société.

Objectif stratégique 1.2 : réduire le coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux. Trois (3) effets sont attendus : EA 1.2.1 : le coût des matières et fournitures consommées est réduit ; EA 1.2.2 : les charges de fonctionnement ont baissé ; EA 1.2.3 : le coût de production du Burkinaphosphate est réduit.

EA 1.2.1 : le coût des matières et fournitures consommées est réduit : le coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est grevé par celui des matières et fournitures consommées. Cela s'explique par le fait que la plupart d'entre elles sont importées. Des économies substantielles seront réalisées dans la production et la consommation d'énergie, la consommation de pièces de rechange et d'emballages. Le service chargé des approvisionnements sera dynamisé et le système d'approvisionnement en consommables amélioré. Une comptabilité matières et une gestion rigoureuse des stocks de matières et fournitures seront instaurées. Il s'agira pour la Direction Production et le Service Approvisionnement de la SEPB de tout mettre en œuvre pour réduire le coût de production du Burkinaphosphate de 10 % et des engrais minéraux de 5%.

Pour y parvenir les actions à mettre en œuvre seront le suivi régulier et l'optimisation de la consommation de matières et fournitures, ainsi que la diversification des sources d'approvisionnement et une rationalisation des consommations.

EA 1.2.2 : les charges de fonctionnement ont baissé : les charges de fonctionnement (services extérieurs, charges de personnel, dotation aux amortissements) constituent un poste important dans l'ensemble des charges de la SEPB. Des efforts de réduction seront faits à travers des appels à la concurrence pour ce qui concerne les services extérieurs, une utilisation plus rationnelle des travailleurs permanents et occasionnels, une réévaluation des investissements afin de déterminer les dotations aux amortissements avec plus d'exactitude. Entre 2023 et 2028, la baisse des charges de fonctionnement sera de 10%.

Les actions à mener seront de dynamiser les services chargés de la gestion du personnel, des approvisionnements et des stocks.

EA 1.2.3 : le coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est réduit : la réduction du coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux requiert une bonne maîtrise de la production, c'est-à-dire qu'il faut produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminées en optimisant les ressources de la société de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement. Dans le cas spécifique de la SEPB, le pilotage de la production se fera par l'amont : cette organisation de la production repose sur des prévisions de la demande finale à partir desquelles on détermine les ressources en matières premières, en machines, en main-d'œuvre pour constituer le stock correspondant à la production prévue.

De 2023 à 2028, le coût de production du Burkinaphosphate va baisser de 10% et celui des engrais minéraux de 5%.

En termes d'actions, il sera mis en place un système de gestion de la production et un audit interne opérationnels. Mais le plus important à faire sera de résoudre définitivement la question de la source d'énergie, notamment celle du raccordement de l'unité de broyage de la SEPB au réseau électrique de la SONABEL. A cet effet, il faudra réaliser une étude de faisabilité pour l'installation d'une ligne électrique entre Komienga et Diapaga.

Objectif stratégique 1.3 : mettre à disposition de nouveaux types d'engrais minéraux de qualité

Les effets attendus sont les suivants : EA 1.3.1 : l'usine de mélange d'engrais de Koupéla est opérationnelle ; EA 1.3.2 : de nouveaux types d'engrais minéraux sont issus de l'unité de mélange d'engrais de Koupéla ; EA 1.3.3 : les producteurs agricoles sont satisfaits des nouveaux types d'engrais minéraux.

EA 1.3.1 : l'usine de mélange d'engrais de Koupéla est opérationnelle : l'usine de mélange d'engrais de Koupéla a été installée pour fournir des engrais minéraux en quantité suffisante pour satisfaire la demande nationale. Cette usine doit être approvisionnée en matières premières (engrais simples) et autres fournitures pour entrer en fonction. Dès qu'elle sera opérationnelle (courant 2023), le pays pourra être approvisionné progressivement en engrais minéraux produits localement et correspondant aux besoins des cultures et selon les différentes agroécologiques.

Les actions à mener immédiatement consisteront à approvisionner l'usine en matières premières essentielles et mettre le personnel en place. En outre, il est indispensable de doter la SEPB d'un plan d'affaires pour mieux gérer cette nouvelle usine.

EA 1.3.2 : de nouveaux types d'engrais minéraux sont issus de l'unité de mélange d'engrais de Koupéla : de nouveaux types d'engrais seront produits de différentes manières : (i) la transformation du Burkinaphosphate en engrais amélioré (phosphate naturel partiellement acidulé) et son incorporation comme matière première dans les engrais minéraux qui seront

produits par l'usine de mélange d'engrais de Koupéla ; (ii) la production d'engrais minéraux NPK par l'usine de mélange d'engrais de Koupéla en fonction des formules d'engrais recommandées pour les différentes cultures et zones agroécologiques. Ainsi dix (10) formules d'engrais seront produites à la demande.

Même si la question du mélange d'engrais par l'usine de Koupéla est pratiquement résolue, la transformation du Burkinaphosphate en engrais amélioré (phosphate naturel partiellement acidulé) mérite quelques réflexions complémentaires. Une étude de faisabilité technique, économique et financière doit être réalisée au préalable en s'appuyant sur toutes les études déjà menées dans ce domaine. Cela permettra d'éviter des erreurs de choix industriel et d'investissement.

En termes d'action, il s'agira pour la SEPB de formuler des types d'engrais conformément aux besoins des productions végétales, forestières et fourragères et à la demande des producteurs agricoles, et selon la qualité requise. Par ailleurs, il sera nécessaire de mettre en place un système de contrôle de la qualité des engrais produits.

EA 1.3.3 : les producteurs agricoles sont satisfaits des nouveaux types d'engrais minéraux
Les engrais minéraux qui seront produits devront être de qualité, c'est-à-dire que leurs caractéristiques intrinsèques devront répondre aux exigences des producteurs agricoles. Pour y parvenir, les actions consisteront à déterminer de nouvelles formules d'engrais à produire et à mettre en place un système de gestion de la qualité. En la matière, une concertation entre les chercheurs, les développeurs et les organisations professionnelles agricoles doit être menée.

A partir de 2024, le taux de satisfaction des producteurs agricoles devra croître progressivement et atteindre au moins 80% en 2028. Le suivi de ces taux se fera par la conduite d'une enquête de satisfaction par an.

Les actions à mener seront de types : (i) équipement du laboratoire d'analyse des engrais construit à Koupéla ; (ii) conduite d'une enquête d'opinion annuelle pour déterminer le taux de satisfaction des producteurs agricoles.

3.6.3.2. Axe stratégique 2 : développement du marché du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques

Cet axe stratégique comporte (trois) objectifs stratégiques : Objectif stratégique 2.1 : améliorer l'environnement réglementaire et institutionnel de la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux ; Objectif stratégique 2.2 : développer une demande solvable pour le Burkinaphosphate et les engrais minéraux ; Objectif stratégique 2.3 : améliorer l'accès des producteurs au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux.

Objectif stratégique 2.1 : améliorer l'environnement réglementaire et institutionnel de la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

De cet axe stratégique sont attendus trois (3) effets : EA 2.1.1 : la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est encadrée par des textes législatifs et réglementaires ; EA 2.1.2 : le service commercial de la SEPB est fonctionnel ; EA 2.1.3 : des contrats de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont signés avec les clients institutionnels.

EA 2.1.1 : la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est encadrée par des textes législatifs et réglementaires : il est prévu que des textes législatifs et réglementaires soient élaborés pour régir la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux. Ce nouvel environnement législatif et réglementaire aidera à créer des conditions favorables à la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux. Il y aura une définition claire des rôles et tâches des différentes catégories d'acteurs (MARAH, CAIMA, distributeurs agréés, commerçants, etc.).

Concrètement, il s'agira de prendre une loi, des décrets et des arrêtés d'application appropriés.

EA 2.1.2 : le service commercial de la SEPB est fonctionnel : pour booster la vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, il est indispensable que le service commercial soit fonctionnel le plus rapidement possible. Cela signifie que ses moyens de travail doivent être renforcés aux plans techniques, humains et financiers. Si cela est obtenu, la SEPB devra observer plus d'efficacité et de meilleurs résultats dans les opérations de commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.

Les actions à entreprendre consisteront à doter le service commercial d'une stratégie commerciale, d'accroître ses ressources humaines et financières.

EA 2.1.3 : des contrats de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont signés avec les clients institutionnels : la SEPB livre le Burkinaphosphate à des clients institutionnels depuis plusieurs années : Direction générale des productions végétales, Directions régionales du MARAH, SNSOSUCO, SOFITEX, FASO COTON, SOCOMA, etc. A l'heure actuellement, on observe un fléchissement du volume des commandes. Compte tenu de l'importance de ces clients institutionnels en raison du volume des achats effectués, il y a lieu de réactiver les relations d'affaires avec ces derniers et de conclure de susciter de nouveaux clients de cette nature, notamment les unités de production des engrais organiques.

Concrètement, il faudra signer des contrats de vente avec ces clients institutionnels et rechercher de nouveaux clients institutionnels, notamment pour la production des engrais organiques dont la demande est de plus en plus forte.

Objectif stratégique 2.2 : développer une demande solvable pour le Burkinaphosphate et les engrais minéraux

Les effets attendus sont au nombre de trois (3) : EA 2.2.1 : le volume de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est augmenté ; EA 2.2.2 : des facilités d'acquisition

du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créées ; EA 2.2.3 : les ventes de Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont promues.

EA 2.2.1 : le volume de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est augmenté : à l'heure actuelle, le volume de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est relative faible en raison de la rareté et du coût élevé de ces intrants. Outre les efforts qui seront faits par la SEPB, il est attendu du Gouvernement un soutien financier à travers, entre autres, la subvention aux engrais. Par ailleurs, la subvention aux engrais doit être suivie et appliquée de manière à ce qu'elle ne soit pas détournée et qu'elle profite effectivement aux producteurs agricoles. Si cette subvention est maintenue, les volumes de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux connaîtront respectivement une hausse de 500% et de 600% entre 2024 et 2028.

L'action demandée au Gouvernement est au moins un maintien, et au mieux un relèvement du taux de la subvention aux engrais.

EA 2.2.2 : des facilités d'acquisition du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créées : les procédures d'acquisition du Burkinaphosphate et des engrais minéraux doivent être simplifiées : expression des besoins, commandes, livraisons, paiements, etc. Les temps d'attente des clients doivent être réduits. En la matière les TIC doivent être mises à contribution. Le personnel du service commercial doit adopter une orientation « marché » ; les procédures administratives et financières doivent être claires et facilement compréhensibles.

Concrètement, il s'agira de sensibiliser et de former le personnel du service commercial afin qu'il adopte une orientation « marché », et de mettre en place des procédures claires et simplifiées en matière d'acquisition du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.

EA 2.2.3 : les ventes de Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont promues : la promotion est l'un des moyens les plus efficaces pour accroître le volume de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux. Jusque-là peu développée, la promotion devra être placée au centre des préoccupations de la SEPB pour faciliter l'adoption du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.

Les principales actions à entreprendre seront notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication et la dotation du service commercial d'un budget suffisant. En outre, la SEPB devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie de vulgarisation.

Objectif stratégique 2.3 : améliorer l'accès des producteurs au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux

Les effets attendus de cet axe stratégique sont les suivants : EA 2.3.1 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont disponibles sur l'ensemble du territoire national ; EA 2.3.2 : de nouveaux points de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créés ; EA 2.3.3 : de nouveaux revendeurs du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont agréés.

EA 2.3.1 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont disponibles sur l'ensemble du territoire national : les différents magasins de la SEPB et du MARAH abritant le Burkinaphosphate et les engrais minéraux doivent être suffisamment approvisionnés. En outre, une logistique appropriée doit être mise en place pour assurer l'approvisionnement régulier de ces magasins. Les conditions financières de transport seront négociées et des contrats de transport seront signés avec des transporteurs afin d'assurer la régularité de l'approvisionnement de ces magasins.

Les actions à entreprendre par la SEPB consisteront à signer des contrats de transport et à mettre en place un système de gestion des stocks de Burkinaphosphate et des engrais minéraux.

EA 2.3.2 : de nouveaux points de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créés : les points de vente actuels du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont en nombre insuffisant, ce qui oblige les producteurs agricoles à effectuer de longs déplacements pour l'acquisition de ces intrants.

L'action à mener par la SEPB consistera à la location de magasins disponibles, ou selon nécessité, à la construction de nouvelles boutiques de vente.

EA 2.3.3 : de nouveaux revendeurs du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont agréés : la SEPB travaille actuellement avec des revendeurs agréés mais en nombre insuffisant. Une prospection sera faite par la SEPB pour trouver des revendeurs potentiels avec lesquels seront signés des contrats d'agrément.

En termes d'action, la SEPB devra rechercher de nouveaux revendeurs agréés de manière à couvrir tout le territoire national.

3.6.3.3. Axe stratégique 3 : amélioration de la gouvernance et du développement institutionnel de la SEPB

Cet axe stratégique vise l'amélioration de la gouvernance et le développement institutionnel de la SEPB. Il est bâti autour de trois (3) objectifs stratégiques : Objectif stratégique 3.1 : améliorer la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB ; Objectif stratégique 3.2 : développer la planification, le suivi-évaluation, la capitalisation et la gestion des connaissances ; Objectif stratégique 3.3 : renforcer la visibilité et le positionnement de la SEPB

Objectif stratégique 3.1 : améliorer la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB

Les effets attendus de cet objectif stratégique sont les suivants : EA 3.1.1 : les manuels de procédures de gestion administrative, financière et comptable, d'audit interne et de passation des marchés sont élaborés et mis en application ; EA 3.1.2 : la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB est bien appréciée des autorités de tutelle et des

partenaires de la SEPB ; EA 3.1.3 : une cellule d'audit interne est créée au sein de la SEPB ; EA 3.1.4 : les résultats nets de la SEPB sont accrus ; EA 3.1.5 : des conventions de financement sont signées avec des institutions financières au niveau national ; EA 3.1.6 : le personnel de la SEPB est motivé et performant.

EA 3.1.1 : les manuels de procédures de gestion administrative, financière et comptable, d'audit interne et de passation des marchés sont élaborés et mis en application : la SEPB étant une société d'Etat, elle a besoin de procédures de gestion efficace. L'institution d'un audit interne va permettre de garantir la fiabilité et la transparence dans la gestion des ressources. La passation des marchés devra être plus dynamique pour mieux accompagner la société dans l'atteinte de ses objectifs.

En termes d'actions, la SEPB devra élaborer et mettre en œuvre des manuels de procédures de gestion administrative, financière et comptable, d'audit interne et de passation des marchés.

EA 3.1.2 : la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB est bien appréciée des autorités de tutelle et des partenaires de la SEPB : une bonne appréciation de la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB par ses autorités de tutelle et ses partenaires aidera indubitablement la société à accroître ses ressources pour mieux accomplir sa mission. Cette appréciation qui aura comme indicateur le taux de satisfaction des autorités de tutelle et des partenaires sera effectuée annuellement au moyen d'une enquête d'opinion. La SEPB mettra en place : (i) des outils de gouvernance financière conformes aux standards internationaux, (ii) un système de management de la qualité de la fonction administrative, comptable et financière.

Concrètement, la SEPB devra améliorer la qualité des documents administratifs, financiers et comptables produits. L'action à mener pour connaître ce taux de satisfaction est la conduite d'une enquête d'opinion auprès des autorités de tutelle et des partenaires de la SEPB .

EA 3.1.3 : une cellule d'audit interne est créée au sein de la SEPB : une cellule d'audit interne apportera beaucoup plus à la SEPB que l'actuel contrôle de gestion. C'est pour cette raison que sa création a été recommandée par l'Assemblée générale des sociétés d'Etat.

Concrètement, la SEPB mettra en place cette cellule d'audit interne et la dotera des moyens nécessaires pour son bon fonctionnement.

EA 3.1.4 : les résultats nets de la SEPB sont accrus : des résultats nets positifs croissants témoignent de la bonne santé économique et financière d'une société. Ils dépendent de la qualité de la gestion administrative, financière et comptable. Tout en travaillant à accroître ses chiffres d'affaires annuels, la SEPB devra en même temps maîtriser ses charges de fonctionnement.

Il s'agira pour la SEPB de mettre en place un dispositif fonctionnel d'audit interne, de gouvernance engagée dans la qualité, de management des risques et de contrôle.

EA 3.1.5 : des conventions de financement sont signées avec des institutions financières au niveau national : la SEPB souffre d'un manque de financement qui l'empêche de réaliser des investissements structurants. Son financement actuel provient des subventions de l'Etat qui évoluent en dents de scie. Pour sa viabilité et sa pérennité, la SEPB devra rechercher d'autres sources de financement. Des conventions de financement devront être négociées et signées avec des institutions financières nationales.

Pour cela, la SEPB devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement durable. De même, il devra être organisé une table ronde des partenaires techniques et financiers.

EA 3.1.6 : le personnel de la SEPB est motivé et performant : actuellement le personnel de la SEPB a besoin d'être motivé pour produire de meilleurs résultats qui aideront la société à être efficace et efficiente dans sa gestion.

Les actions à mettre en œuvre consisteront à élaborer et à mettre en œuvre une politique de développement du capital humain.

Objectif stratégique 3.2 : développer la planification, le suivi-évaluation, la capitalisation, et la gestion des connaissances

De cet objectif stratégique sont attendus deux (2) effets : EA 3.2.1 : des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances sont élaborés et mis en application ; EA 3.2.2 : le personnel de la SEPB est formé à l'utilisation manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances.

EA 3.2.1 : des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances sont élaborés et mis en application : le pilotage efficace de la SEPB exige, entre autres, une bonne planification pluriannuelle et annuelle. En outre, les résultats qui seront produits, les compétences et les connaissances qui seront développées auront besoin d'être capitalisés et gérés avec des outils de pointe.

La SEPB devra élaborer et mettre en œuvre des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances, mettre en place un système de suivi-évaluation informatisé, un dispositif de suivi des impacts de la SEPB et un système intégré de gestion des connaissances.

EA 3.2.2 : le personnel de la SEPB est formé à l'utilisation des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances : les fonctions planification, suivi-évaluation, capitalisation et gestion des connaissances doivent être maîtrisées et appliquées par le personnel de la SEPB pour aider le Directeur général à un pilotage plus efficace de la société.

Les actions à réaliser consisteront à un renforcement des capacités du personnel.

Objectif stratégique 3.3 : renforcer la visibilité et le positionnement de la SEPB

Cinq (5) effets sont attendus de cet axe stratégique : EA 3.3.1 : la visibilité et le rayonnement de la SEPB sont renforcés ; EA 3.3.2 : la SEPB est mieux reconnue comme société d'utilité publique ; EA 3.3.3 : la SEPB est mieux connue aux niveaux national et international ; EA 3.3.4 : le développement institutionnel de la SEPB est assuré ; EA 3.3.5 : le développement institutionnel de la SEPB est assuré.

EA 3.3.1 : la visibilité et le rayonnement de la SEPB sont renforcés : ce qui est recherché est que l'identité, la mission, l'action et l'image de marque de la SEPB soient connues et visibles par tous ses publics.

Les actions à mener seront les suivantes : élaborer un manuel de visibilité, concevoir et diffuser annuellement des gadgets et supports de communication, systématiser la médiatisation des grandes activités de la SEPB, utiliser la communication digitale, etc.

EA 3.3.2 : la SEPB est mieux reconnue comme société d'utilité publique : la SEPB assure des missions de service public ; cette reconnaissance doit être réaffirmée de façon formelle. La SEPB devra œuvrer de manière à ce que ses conseils et ses accompagnements soient sollicités par les institutions publiques et privées, et que ses compétences soient reconnues.

En termes d'action, la SEPB devra développer des concertations régulières avec des institutions dans des cadres formels.

EA 3.3.3 : la SEPB est mieux connue aux niveaux national et international : il importe pour la SEPB d'être mieux connue aux niveaux national et international pour tirer profit des opportunités d'affaires existantes. Pour cela, elle devra améliorer sa communication en direction des organisations nationales et internationales.

Pour y parvenir, la SEPB devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication.

EA 3.3.4 : de nouveaux partenariats scientifiques et techniques sont noués aux niveaux national et international : des partenariats stratégiques, des complémentarités et des synergies doivent être noués avec les autres acteurs du développement.

Les actions à mener seront les suivantes : (i) signer des conventions de partenariat avec les autres acteurs du développement, notamment avec les institutions de recherche et de formation, les médias nationaux et internationaux, les organisations de la société civile, le secteur privé, etc. (ii) organiser des concertations avec les autres acteurs du développement pour assurer la complémentarité et la synergie d'action.

EA 3.3.5 : le développement institutionnel de la SEPB est assuré : au regard de ses missions actuelles et de celles à venir, la SEPB a véritablement besoin d'une nouvelle structure organisationnelle mieux adaptée au contexte. Durant la mise en œuvre du PSD, la SEPB devra amorcer sa réorganisation institutionnelle et se transformer en société anonyme.

Pour y parvenir, il faudra mener les actions suivantes :

- Conduite d'une étude d'évaluation complète de la SEPB depuis sa création en 2012.
- Réalisation d'un audit organisationnel approfondi de la SEPB.
- Réorganisation de la SEPB et transformation en société anonyme
- Mise en place d'un nouvel organigramme.
- Définition d'un cadre d'orientation sur les vingt (20) prochaines années.

PARTIE IV : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D’ÉVALUATION

4.1. Dispositions de mise en œuvre

4.1.1. Instruments de mise en œuvre

4.1.1.1. Stratégie de communication

La communication est un aspect important auquel la SEPB devra accorder une attention particulière. Dans le cadre de l’élaboration du PSD, ce volet est traité à part et fera l’objet d’un document spécifique. D’ailleurs, l’analyse diagnostique de la SEPB a mis en évidence l’urgence et la nécessité d’une stratégie de communication. La communication est un élément central de la mise en œuvre des activités de la SEPB en termes de vulgarisation et de promotion de l’utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, de visibilité pour la SEPB auprès de ses partenaires, d’outil de mobilisation de ressources financières.

4.1.1.2. Plan d’actions

Un Plan d’actions triennal glissant (Plan d’actions prioritaires accéléré ou PAPA) pour la période 2024-2026 sera élaboré pour la mise en œuvre du PSD. Ce Plan d’actions comportera :

- les actions à mener, précisées par résultat et leurs coûts de mise en œuvre;
- une programmation annuelle desdites actions ;
- les mécanismes de suivi évaluation ;
- les sources potentielles, engagements et intentions de financement ;
- les modalités de mobilisation de ressources financières complémentaires.

Le PAPA sera le principal instrument d’opérationnalisation du PSD. En conformité avec les directives de la Direction générale de l’économie et de la planification (DGEP) du Ministère de l’économie, des finances et de la prospective, il sera organisé ainsi qu’il suit :

1. Rappel des éléments du PSD : les fondements, la vision, les principes directeurs.
2. Les axes.
3. Les dispositions de mise en œuvre et de suivi évaluation, le suivi et l’évaluation, le coût global du PAPA et le mécanisme de financement.
4. L’analyse et la gestion des risques.

Annexes :

- Cadre de programmation des activités assortie d’indicateurs d’extrants (selon le modèle fourni par la DGEP) ;
- Cadre de mesure de la performance (selon le modèle fourni par la DGEP).

4.1.1.3. Plans de travail et budgets annuels (PTBA)

Le PSD sera opérationnalisé aussi à travers les différents PTBA de la SEPB. Les PTBA des acteurs associés concernés par le PSD prendront en compte chaque année à leur niveau les actions et les activités qui leur sont dévolues.

4.1.1.4. Projets et programmes d'envergure nationale

Le PSD pourra être mis en œuvre à travers les projets et programmes d'envergure nationale. La Direction générale de la SEPB veillera à ce que les projets et programmes en cours et ceux à venir intègrent certaines actions et activités de la SEPB, soit au moment de leur révision, soit au moment de leur formulation.

4.1.1.5. Dispositif institutionnel de mise en œuvre

4.1.1.5.1 Organes

Les organes de gouvernance du PSD sont au nombre de deux :

- le Conseil d'administration ;
- la Direction générale.

Le Conseil d'administration aura pour missions :

- superviser la mise en œuvre du PSD et du PAPA ;
- examiner et approuver les programmes d'activités et projets de budgets ;
- examiner et approuver les rapports de résultats, les rapports d'activités et les rapports financiers ;
- initier ou commander toute étude jugée nécessaire à la mise en œuvre du PSD et du PAPA ;
- prendre toute initiative et faire toute suggestion de nature à promouvoir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux au Burkina Faso.

La Direction générale aura pour rôles :

- d'assurer le secrétariat du Conseil d'administration ;
- de préparer les réunions statutaires du Conseil d'administration ;
- de dresser les procès-verbaux ou comptes rendus des réunions du Conseil d'administration ;
- d'élaborer les projets de rapports de mise en œuvre et le programme d'activités ;
- d'actualiser le PAPA selon la nécessité ;
- de préparer tout document à soumettre au Conseil d'administration ;
- d'exécuter toute tâche qui lui sera confiée par le Conseil d'administration.

4.1.1.5.2 Instances

Le suivi de la mise en œuvre du PSD et du PAPA sera assuré par la Direction générale. Les instances seront les sessions du Conseil d'administration. Les sessions du Conseil d'administration sur le PSD et le PAPA se tiendront deux (2) fois par an et seront consacrées à l'examen et l'adoption des programmes d'activités et budgets annuels, ainsi que des rapports physiques et financiers des activités.

4.1.2. Les acteurs de mise en œuvre et leurs rôles

Les acteurs de mise en œuvre du PSD sont principalement la Direction générale et le Conseil d'administration de la SEPB. La Direction générale sera en première ligne dans l'opérationnalisation du PSD sous la supervision du Conseil d'administration.

Les autres acteurs dont la liste est ci-dessous donnée apporteront leurs contributions et appuis, chacun en ce qui le concerne.

4.1.2.1 Acteurs étatiques

Les acteurs étatiques les plus concernés par le PSD sont les suivants :

- **Le ministère en charge de l'agriculture et des ressources animales et halieutiques** : il contribue à la mise en œuvre du PSD.
- **Le ministère en charge de l'environnement et de l'eau** : il appuie la réalisation des études d'impacts environnementaux, l'application des textes régissant la protection des ressources naturelles.
- **Le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche** : il génère des connaissances et des technologies en rapport avec le Burkinaphosphate et les engrais minéraux, notamment la mise au point de technologies et d'équipements adaptés pour faciliter l'épandage du Burkinaphosphate.
- **Le ministère en charge de l'économie et des finances** : il appuie la mobilisation des ressources pour le financement du PAPA.
- **Le ministère en charge de l'énergie, des mines et des carrières** : il appuie l'accroissement des connaissances sur les phosphates du Burkina et facilite l'obtention du titre minier et de l'accès à une source d'énergie à un coût abordable.
- **Le ministère en charge du commerce et de l'industrie** : il encadre les activités de transformation et de commercialisation du Burkinaphosphate, des engrais minéraux et organiques.
- **Le ministère en charge de l'éducation** : il assure la sensibilisation et la formation dans les milieux scolaires sur l'agriculture en général et l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques en particulier.
- **Les collectivités territoriales** : elles assurent la prise en compte de l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques dans les Plans Locaux de Développement.

4.1.2.2. Acteurs non étatiques

Ces acteurs sont les suivants :

- **Les Chambres régionales d'agriculture et les organisations faîtières des producteurs** : elles apportent leurs appuis à travers les plaidoyers auprès des autorités pour la promotion du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques.
- **Les Sociétés agro-industrielles** : elles assurent la production d'engrais organiques ou la mise à disposition de déchets agro-industriels pouvant être utilisés en association avec le Burkinaphosphate.
- **Les ONG et associations** : elles jouent un rôle majeur dans l'éveil, l'encadrement, et la formation des producteurs pour l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.
- **Les institutions de prestation de services** : elles réalisent des études et de certains travaux en lien avec l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.
- **Les banques et les institutions de microfinance** : elles participent à l'accompagnement financier pour l'acquisition du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, le montage et l'exécution de projets d'investissement.
- **Partenaires techniques et financiers** : ils appuient la formulation et la mise en œuvre des projets et programmes pour l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre.
- **La chambre de commerce et d'industrie** : elle facilite la mise en relation des opérateurs économiques avec la SEPB.
- **Le Conseil national du patronat burkinabè** : il mobilise ses membres en vue de soutenir techniquement et financièrement les activités de production et commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.
- **La chambre des mines** : elle apporte ses conseils à la SEPB pour la mise en œuvre réussie des activités liées à l'extraction, au broyage et à la transformation des phosphates de Kodjari.

4.2. Suivi et évaluation

4.2.1. Elaboration d'un système de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un outil important et indispensable au pilotage du PSD et du PAPA. Il est vivement recommandé à la SEPB de se doter d'un système de suivi-évaluation performant et répondant aux besoins d'informations pour un pilotage efficace du PSD et du PAPA. La SEPB devra élaborer et mettre en œuvre des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances, mettre en place un système de suivi-évaluation informatisé, un dispositif de suivi des impacts de la SEPB et un système intégré de gestion des connaissances.

Par ailleurs, les agents concernés par la mise en œuvre du PSD et du PAPA devront bénéficier d'une formation minimale sur ce système de suivi-évaluation. Dans cette perspective, le système de suivi-évaluation devra être assez simple et facilement compréhensible.

4.2.2. Organisation du suivi-évaluation

Pour obtenir une bonne fonctionnalité du suivi-évaluation, il est proposé le dispositif suivant :

- **La Direction Générale de la SEPB** : elle a besoin de l'information produite par le suivi-évaluation pour le pilotage du PSD. De ce point de vue, elle doit veiller à ce que le dispositif de suivi-évaluation fonctionne sans faille, donc dispose de moyens humains, techniques et financiers adéquats.
- **Un service de suivi-évaluation** : la SEPB dispose d'un service de suivi-évaluation. C'est ce service qui prendra en charge le système de suivi-évaluation du PSD. Il s'occupera à la fois de la planification et du suivi-évaluation des activités du PSD et du PAPA. Il sera responsable de la collecte, du traitement et de l'analyse des données, ainsi que de l'élaboration et de la diffusion des rapports d'activités et de résultats.
- **Les structures productrices de données** : elles sont constituées, d'une part, par les différents services de la SEPB, des coordonnateurs de projets et programmes de production agricole, d'autre part, des structures privées dont les activités sont en lien avec le Burkinaphosphate et les engrais minéraux. Leur rôle consiste à recueillir les données requises et à les transmettre au service de suivi-évaluation pour la rédaction des rapports d'activités ou de résultats.

Un manuel de suivi évaluation et capitalisation sera élaboré selon les principes de la Gestion axée sur les résultats, de l'approche budget programme et des obligations de redevabilité. Les systèmes de suivi des intrants, des activités, des produits, des effets et des impacts, de même que le système de capitalisation des expériences seront définis dans ledit manuel.

4.2.3. Outils de suivi-évaluation : cadre de mesure du rendement et cadre logique

La performance globale du PSD sera suivie régulièrement afin de savoir si les actions proposées produisent effectivement leurs effets escomptés. Cet exercice de mesure de la performance exige la mise en place au préalable d'un Cadre de mesure du rendement (CMR). Une présentation détaillée et plus précise sera faite dans le Plan d'actions. Dans cette perspective, un cadre logique est élaboré et joint en annexe afin de faciliter le suivi-évaluation de la mise en œuvre du PSD.

4.2.4. Processus de révision et de mise à jour

Des changements politiques et institutionnels majeurs peuvent intervenir et affecter la mise en œuvre du PSD. D'où la nécessité de prévoir un processus de mise à jour pour être en phase avec les nouvelles priorités politiques. C'est ainsi qu'une relecture doit être effectuée en cas de nécessité pour prendre en compte les progrès réalisés dans l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux, les changements affectant le contexte économique, et le nouvel environnement juridique et institutionnel.

Les modalités de révision peuvent être de deux types :

- une révision à la fin de la mise en œuvre du PAPA 2024-2026 : le fait déclencheur pourra être la recherche d'une plus grande efficacité du PSD ;
- une révision selon la nécessité : les faits déclencheurs pourront être l'efficacité des actions de fertilisation des sols mises en œuvre, l'évolution institutionnelle du secteur rural, etc.

4.2.5. Evaluation externe

Le PSD sera opérationnalisé à travers le PAPA. Tout au long de sa mise en œuvre, il est recommandé de procéder, si possible, à des évaluations externes indépendantes. Ces évaluations seront orientées sur le PAPA. Elles seront des opérations spécifiques visant à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation des effets attendus du PSD. Il est proposé deux types d'évaluation :

- 1) une évaluation à mi-parcours du PSD à la troisième année d'exécution ;
- 2) une évaluation finale du PSD pour apprécier les résultats atteints.

Ces évaluations seront budgétisées dans le PAPA.

4.3. Mécanisme de financement

4.3.1. Coût et sources de financement

Le coût global du PSD est de **878 963 888 000 FCFA (environ 879 milliards FCFA)** répartis comme suit :

- **2024 : 137 825 750 000 FCFA ;**
- **2025 : 155 588 000 000 FCFA ;**
- **2026 : 183 032 000 000 FCFA ;**
- **2027 : 196 149 750 000 FCFA ;**
- **2028 : 206 368 388 000 FCFA.**

Ce coût relativement élevé est dû essentiellement à deux gros postes de dépenses : le renouvellement des équipements et l'augmentation des capacités de broyage du Burkinaphosphate, ainsi que la production du Burkinaphosphate à Diapaga et des engrais minéraux à Koupéla. Il est important de souligner que les matières premières (engrais simples) pour effectuer le mélange pour parvenir à des engrais complexes doivent être entièrement importées.

D'un autre côté, la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux va générer d'importantes ressources financières permettant de compenser les coûts de production. En effet, les projections de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux à l'horizon 2028 sont respectivement de 100 000 tonnes et de 250 000 tonnes. Les recettes qui en seront issues atteindront **526 350 000 000 FCFA (environ 527 milliards FCFA)** et contribueront à financer en grande partie le PSD.

Plusieurs sources peuvent être suggérées pour le financement du PSD et du PAPA. On peut citer principalement les sources suivantes :

- budget national ;
- partenaires bilatéraux traditionnels ou nouveaux ;
- partenaires multilatéraux traditionnels ou nouveaux ;
- fondations internationales ;
- réseaux d'ONG ;
- etc.

Par ailleurs, le financement du PSD peut se faire selon différentes voies :

- l'exploration de sources de financements privées, notamment la mobilisation et la contribution de la diaspora au financement du PSD ;
- la mobilisation à travers des accords de partenariat des fonds destinés à la recapitalisation de la fertilité des sols des divers projets de développement ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de projets et programmes en lien avec l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux ;
- le crowdfunding qui est un outil de collecte de fonds fonctionnant sur une plateforme internet et permettant à un ensemble de contributeurs de choisir collectivement de financer directement et de manière traçable des projets identifiés ;
- le plaidoyer pour l'exploitation des fonds alimentés par le secteur minier (fonds minier de développement local) et des taxes prélevées sur l'orpaillage pour les orienter vers le programme d'investissement de la SEPB;
- la contribution des institutions de microfinance (IMF) à travers des fonds de garantie et des fonds de crédit pour les producteurs ;
- l'inscription de l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux dans les plans locaux de développement.

4.3.2. Tenue d'une table ronde de partenaires techniques et financiers

L'opérationnalisation du PSD va nécessiter la mobilisation de ressources financières stables et durables. Dans cet ordre d'idées, il est vivement recommandé la tenue d'une table ronde restreinte des PTF intéressés à accompagner la mise en œuvre du PSD et du PAPA, plus précisément ceux qui appuient le secteur rural, car dans le contexte actuel, il n'est pas possible d'organiser une table ronde classique.

PARTIE V : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre du PSD pourrait être soumise à l'épreuve de plusieurs risques. Ces risques doivent être bien gérés de manière à ce que les objectifs visés et les effets attendus du PSD soient réalisés. Pour cette raison, il est utile que les risques potentiels soient identifiés et que des mesures pratiques de leur contrôle soient proposées. Le tableau 13 ci-dessous donne un bref aperçu de ces risques potentiels et de leurs méthodes d'atténuation.

Tableau 13 : Risques majeurs et éléments de réponse

DEFINITION DU RISQUE	NIVEAU DU RISQUE	REPONSES AUX RISQUES
Risques sécuritaires		
Accroissement de l'insécurité	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Observer une veille sur les tendances de l'insécurité dans les zones de production et de commercialisation du Burkinaphosphate, des engrais minéraux et organiques - Obtenir la mise en place d'une brigade de gendarmerie ou d'un détachement de l'armée pour la sécurisation des sites de production à l'image des mines d'or (Boungou/SEMAFO) - Obtenir un appui de l'armée/gendarmerie pour le convoyage du phosphate broyé de Diapaga à Ouagadougou.
Risques institutionnels		
Changements institutionnels fréquents	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les autorités du MARAH sur l'importance de la stabilité et de la pérennité de la SEPB pour la mise en œuvre réussie du PSD
Lourdeur du dispositif législatif et réglementaire	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un environnement politique, juridique et institutionnel favorable à la mise en œuvre du PSD - Sensibiliser les autorités du MARAH à la prise à bonne date de textes appropriés pour promouvoir l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
Risques liés aux conditions naturelles		
Accentuation du phénomène du changement climatique	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les mesures d'adaptation définies dans le Plan national d'adaptation au changement climatique du Burkina Faso (PNA) - Mettre en œuvre les mesures de gestion des risques agricoles
Risques financiers		
Insuffisance des fonds destinés à l'exécution des activités	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une programmation pluriannuelle des dépenses et engager des actions de mobilisation des ressources financières nécessaires - Rédiger un business plan à l'issue de l'étude de faisabilité technique et approcher les banques de développement (BOAD/BAD/BIDC)
Faible engagement des PTF	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un document cadre de stratégie de mobilisation des PTF - Tenir des réunions régulières de concertation avec les PTF autour de la mise en œuvre du PSD

DEFINITION DU RISQUE	NIVEAU DU RISQUE	REPONSES AUX RISQUES
Risques opérationnels		
Personnel insuffisant pour porter les activités à exécuter	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre/Élaborer le plan de relève et/ou de projection du personnel en fonction des charges de travail attendues - Stabiliser et fidéliser le personnel - Collaborer avec les institutions de formation professionnelle (stages, recrutements, formation continue)
Faible engouement du personnel dans l'exécution des activités prévues	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Engager une forte vulgarisation du PSD auprès du personnel et initier des activités de gestion du changement - Mettre en œuvre des actions de motivation financière et non financière du personnel

PARTIE VI : RECOMMANDATIONS PRATIQUES

6.1. Recommandations d'ordre général

La mise en œuvre du PSD et du PAPA qui en découle doit permettre à la SEPB de consolider son positionnement institutionnel, base de l'opérationnalisation des autres axes stratégiques. Ce positionnement va lui permettre de revoir sa base juridique et surtout va consister à lui garantir un soutien politique au plus haut niveau afin de devenir réellement le leader de la fertilisation et de la restauration des sols à base des phosphates au Burkina Faso et jouer pleinement son rôle de service public stratégique et d'intérêt général dans le domaine agricole. A travers ce soutien, la SEPB aura les pouvoirs d'exploitation des divers gisements de phosphates et autres minerais existant au Burkina Faso et contribuant à la fabrication des engrais et amendements. Une loi devra être prise à cet effet et un plaidoyer fait dans ce sens par les ministères de tutelle.

Un plaidoyer devrait aussi être effectué auprès des autorités de l'Etat pour la prise de mesures obligeant les projets, les programmes et les ONG intervenant au Burkina à prioriser la SEPB dans les commandes d'engrais et d'amendements.

Le PSD doit faire l'objet d'une mise en application rapide pour produire des effets bénéfiques pour la SEPB. C'est ainsi que les actions suivantes sont à mener dès que le PSD sera adopté par le Conseil d'administration de la SEPB :

- Présenter le PSD et le PAPA aux Ministres de tutelle technique et financière de la SEPB (le MARAH et le MINEFIP) : cela permettra à ces deux ministères de mieux assurer leurs fonctions de tutelle technique et de tutelle de gestion.
- Présenter le PSD et le PAPA aux autres ministères les plus impliqués dans leur mise en œuvre : ministère en charge du commerce et de l'industrie, ministère en charge de l'environnement, ministère en charge de la recherche scientifique et de l'innovation, ministère en charge des mines et de l'énergie : cela a pour but d'exposer les rôles que chacun de ces ministères devra jouer pour une mise en œuvre réussie du PSD et du PAPA.
- Organiser des séances d'appropriation du PSD et du PAPA par le personnel : le PSD et le PAPA sont des documents de travail à utiliser au quotidien par le personnel, d'où la nécessité pour le personnel de bien les maîtriser.
- Présenter le PSD et le PAPA aux partenaires de la SEPB : cela donnera plus de visibilité à la SEPB auprès de ses partenaires et amènera ceux-ci à soutenir les actions de la SEPB sur le terrain.
- Organiser des séances de travail avec l'Association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF) et l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (APSFD) : ces séances de travail serviront de cadres pour mobiliser des ressources financières auprès des banques locales.

- Effectuer une étude sur la situation de référence des indicateurs. Le suivi-évaluation du PSD exige que soient connus les indicateurs de départ de certains effets attendus. Même si certains indicateurs sont connus à ce jour ou peuvent être collectés dans différents documents de référence, d'autres ont besoin d'être renseignés dès à présent.

6.2. Recommandations relatives à la gouvernance et au développement institutionnel de la SEPB

L'analyse diagnostique de la SEPB, les résultats des entretiens avec les membres du Conseil d'administration, le Directeur général et les partenaires de la SEPB, ont révélé quelques difficultés tant dans l'administration que dans la gestion de la société. Tout d'abord, le statut de société d'Etat, quoique adapté aux besoins du moment, deviendra au fil du temps inapproprié pour permettre à la société de réaliser pleinement toutes les missions qui lui sont dévolues. Il s'agit notamment de certaines missions mentionnées dans son objet social telles que :

- l'extraction et le broyage de phosphates bruts des gisements des villages de Kodjari, d'Aloub-Djouana, d'Arly et de toutes autres localités du Burkina Faso en vue de leur utilisation dans l'agriculture en combinaison avec la fumure organique ;
- la formulation à partir des phosphates bruts, d'engrais contenant l'azote et le potassium (NPK et Urée) pour contribuer à la réduction de la facture d'engrais du Burkina Faso.

Pour réaliser de telles missions avec succès, la SEPB doit nécessairement revoir sa structure organisationnelle.

Sur un autre plan, le Conseil d'administration est limité dans son action pour la bonne raison qu'il est obligé d'appliquer strictement les textes qui régissent le fonctionnement des sociétés d'Etat. Visiblement il y a un manque de flexibilité qui empêche la prise d'initiatives.

Le Directeur général n'a pas assez de pouvoir ni d'autonomie pour gérer convenablement la société. Ses difficultés majeures résident dans la mobilisation des ressources financières auprès des banques et la passation des marchés. Or, la société a besoin de beaucoup de ressources financières pour réaliser ses investissements. Par ailleurs, les acquisitions de biens et services pour l'entretien des équipements de production et le fonctionnement de la société nécessitent des prises de décisions rapides de la part du Directeur général et des procédures administratives fluides.

Tout cela indique clairement que des changements doivent s'opérer au niveau de la société. En la matière, les solutions ne manquent pas.

Tout d'abord, la SEPB a besoin d'un plus grand appui politique de la part du Gouvernement, car elle est appelée à jouer un rôle plus important dans le développement socio-économique du pays. De manière concrète, cet appui politique peut se concrétiser à travers les actes suivants que le Gouvernement pourrait poser tout au long de la mise en œuvre du PSD :

- **Poursuite et accroissement des subventions annuelles accordées à la SEPB pour lui permettre de s'équiper convenablement.** L'unité de production actuelle ne répond pas aux besoins de développement de la société. Par ailleurs, la SEPB doit augmenter sa production et s'investir dans la mise sur le marché de nouveaux types d'engrais tels que le phosphate naturel partiellement acidulé, les superphosphates, les engrais minéraux NP ou NPK, etc. Dans ce cadre, il est recommandé d'élaborer et d'adopter un contrat-plan entre la SEPB et l'Etat qui précisera les engagements de chaque partie et les résultats attendus de la SEPB.
- **Maintien de la subvention au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux pour soutenir la production agricole et la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.** Dans tous les cas, il est plus avantageux pour l'Etat de subventionner les intrants agricoles comme les engrais que de financer les importations de céréales pour faire face aux crises alimentaires quand elles vont se produire.
- **Création d'un environnement législatif et réglementaire favorable à la production et commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux.** Pour cela, une solution doit être trouvée au titre minier et plus précisément au permis d'exploitation dont a besoin la SEPB. En outre, la révision de la législation sur les engrais en cours doit prendre en compte le Burkinaphosphate. Enfin, des mesures incitatives doivent être prises pour encourager l'utilisation du Burkinaphosphate en association avec les engrais organiques, ainsi que des engrais minéraux.

Au regard des multiples problèmes susmentionnés, la SEPB doit faire l'objet d'une restructuration profonde. Le schéma de développement institutionnel proposé est le suivant :

- Conduite d'une étude d'évaluation complète de la SEPB depuis sa création en 2012.
- Réalisation d'un audit organisationnel approfondi de la SEPB.
- Réorganisation de la SEPB et transformation en société anonyme.
- Mise en place d'un nouvel organigramme.
- Définition d'un cadre d'orientation sur les vingt (20) prochaines années à travers une étude prospective.

L'étude d'évaluation complète de la SEPB se justifie à plus d'un titre. Il n'est pas normal que la société, depuis sa création en 2012 à ce jour, peine à prendre son envol. Cela signifie qu'il y a des pesanteurs ou des entraves visibles ou cachées auxquelles il faut apporter des solutions appropriées et des réformes en profondeur qu'il faut opérer. Une évaluation s'impose. Cette évaluation devra spécifiquement : (i) vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs et des missions de départ de la société; (ii) apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ; (iii) mesurer l'efficacité de l'action de la société, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ; (iv) examiner la durabilité des effets observés.

L'audit organisationnel approfondi s'attachera à analyser l'organisation interne de la société : l'organigramme actuel, les services, les points forts et les points faibles de la société, les procédures, les outils de gestion, les ressources humaines, etc. Il s'agira de produire un état des lieux de l'existant à partir duquel seront bâties des propositions d'amélioration concrètes.

Il y a un avantage particulier à transformer la SEPB en société anonyme. En se référant aux textes de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA)⁶, dans le cas d'une société anonyme, le Conseil d'administration tout comme le Directeur général disposent des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Ils exercent bien sûr ces pouvoirs dans la limite de l'objet social de la société. Ce qui est sûr, les difficultés liées à la mobilisation des ressources financières auprès des banques, la passation des marchés, la gestion des ressources humaines, etc. seront aplanies et la SEPB aura plus de flexibilité dans son action.

Consécutivement à l'audit organisationnel, sera mis en place une nouvelle structure organisationnelle assortie d'un organigramme fonctionnel. Ainsi, la société sera outillée pour mieux répondre à ses missions et atteindre ses objectifs.

Enfin, il sera judicieux de définir un cadre d'orientations pour les vingt (20) prochaines années. Grâce à ce cadre d'orientation la société aura plus de visibilité pour faire face à l'avenir et sera mieux armée pour résister aux instabilités institutionnelles. L'avenir de la SEPB pourra être mieux décrit à travers une étude prospective qui sans conteste permettra aux responsables de la SEPB d'explorer les futurs possibles pour identifier les enjeux de demain et éclairer les décisions d'aujourd'hui.

Ces recommandations ne sont pas limitatives et peuvent être complétées par d'autres selon le contexte et le moment. Le tableau 14 ci-dessous décrit le schéma de programmation de ces recommandations.

⁶ OHADA. Traité et Actes uniformes commentés et annotés. 1999

Tableau 14 : Tableau de programmation des recommandations

Type de recommandation	Numéro	Intitulé de la recommandation	Actions à entreprendre	Acteurs chargés de la mise en œuvre		Cadre temporel				
				Acteur principal	Acteurs associés	2024	2025	2026	2027	2028
Recommandations d'ordre général	1	Présentation du PSD et du PAPA aux Ministres de tutelle technique et financière, et aux ministères les plus impliqués dans leur mise en œuvre	Demander des audiences aux Ministres de tutelle technique et financière Faire des exposés aux principaux responsables des ministères les plus impliqués	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation	X				
	2	Organiser des séances d'appropriation du PSD et du PAPA par le personnel	Faire des exposés à l'ensemble du personnel	Directeur général de la SEPB	Chef du service du suivi-évaluation	X				

Recommandations d'ordre général (suite)	3	Présenter le PSD et le PAPA aux partenaires de la SEPB	Faire des exposés aux partenaires de la SEPB	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation	X				
	4	Organiser des séances de travail avec l'Association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF) et l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (APSFD)	Faire des exposés aux membres des bureaux de l'APBEF et de l'APSFD	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation Directeur de l'administration, des finances et de la comptabilité	X				
	5	Effectuer une étude sur la situation de référence des indicateurs	Rédiger des TDR et recruter un consultant à cet effet	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation	X				

Recommandations relatives à la gouvernance et au développement institutionnel de la SEPB	6	Poursuite et accroissement des subventions annuelles accordées à la SEPB pour lui permettre de s'équiper convenablement	Faire un plaidoyer auprès des Ministres de tutelle technique et financière	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation Directeur administratif et financier	X	X	X	X	X
	7	Maintien de la subvention au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux pour soutenir la production agricole et la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Faire un plaidoyer auprès des Ministres de tutelle technique et financière	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration Chef du service du suivi-évaluation Directeur de l'administration, des finances et de la comptabilité	X	X	X	X	X

Recommandations relatives à la gouvernance et au développement institutionnel de la SEPB (suite)	8	Création d'un environnement législatif et réglementaire favorable à la production et commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux	Rechercher un titre minier (permis d'exploitation) pour la SEPB	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration	X	X			
			Prendre le Burkinaphosphate dans la révision de la législation sur les engrais actuellement en cours		Chef du service du suivi-évaluation					
			Prendre des mesures incitatives pour encourager l'utilisation du Burkinaphosphate en association avec les engrais organiques, ainsi que des engrais minéraux.	Directeur général de la SEPB	MARAH MINEFIP MDICAPME Président du Conseil d'administration					
					MARAH MINEFIP MDICAPME					

Recommandations relatives à la gouvernance et au développement institutionnel de la SEPB (suite)	9	Définition d'un cadre d'orientation pour les vingt (20) prochaines	Réaliser une évaluation complète de la SEPB depuis sa création en 2012	Directeur général de la SEPB	Président du Conseil d'administration					
			Réaliser une étude prospective de la SEPB		Chef du service du suivi-évaluation					
					Directeur de l'administration, des finances et de la comptabilité					X
					Directeur de la production					

CONCLUSION

Bien qu'il soit connu depuis 1978, le Burkinaphosphate peine à être adopté par les producteurs agricoles burkinabè. A l'origine, il y a la forme pulvérulente du produit, l'absence d'effet immédiat, les insuffisances en matière de vulgarisation et de promotion du produit. Ajouté à cela, l'approvisionnement du pays en engrais minéraux est irrégulier et constitue une contrainte majeure à l'amélioration de la productivité et de la production agricoles. Depuis 2019 à nos jours, les engrais sont devenus rares et leurs prix ont flambé du fait de la COVID-19 et de la crise russo-ukrainienne.

La SEPB est l'acteur unique en matière de production de Burkinaphosphate. Elle vient d'agrandir son domaine d'intervention en se lançant dans la production d'engrais minéraux à partir de l'usine de mélange d'engrais de Koupéla. Mais depuis sa création jusqu'à nos jours, elle rencontre d'énormes difficultés structurelles de fonctionnement qui freinent son développement alors que les potentialités existent.

C'est en raison de cela qu'elle a décidé de se doter d'un plan stratégique de développement 2024-2028. Par cet acte, elle a fait le bon choix, car ce plan qui est un document de référence, d'orientation et d'action, va lui permettre d'améliorer son positionnement en tant que leader de la fertilisation et de la restauration des sols à base des phosphates au Burkina Faso. Avec la nouvelle vision qu'elle s'est assignée dans ce plan stratégique, la SEPB va pouvoir redynamiser toute sa chaîne de production et de commercialisation, moderniser sa gouvernance, prendre son essor et s'engager résolument et dès à présent dans la thématique de la gestion des engrais (minéraux et organiques) et de la santé des sols. Elle pourra ainsi mieux contribuer à la réalisation d'une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable au Burkina Faso.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Bado B. V.**, 1991. Etude de l'efficacité agronomique du Burkina phosphate en riziculture. Rapport d'expérimentation ; MESRS/CNRST/INERA ; 42 p.
- **Bationo A., Lompo F., Bado B.V., Sermé I., Taonda S.J.B., Sedogo M., Hien V.**, 2018. Integrated soil fertility management in Africa : evaluation of the paradigme and progress in implementation. Communication aux Journées de la science du sol et d'hommages ; Ouagadougou 15 au 16 mars 2018 ; 71 diapositives
- **Bikienga I.M.**, 2011. Les phosphates naturels du Burkina Faso : Caractérisation, efficacité agronomique, intérêt économique ; Edition technique et professionnelle ; Groupe Horizon ; 292 p.
- **Bikienga I.M., Lompo F.**, 1996. Développement d'une stratégie nationale de gestion de la fertilité des sols au Burkina Faso. Communication présentée au Séminaire sur le thème « Lier la gestion de la fertilité des sols au développement du Marché des intrants et des produits agricoles pour une agriculture durable au Burkina Faso » Lomé (Togo) du 19 au 22 novembre 1996 ; 42p.
- **BIKIENGA I.M., LOMPO F.**, 2017 : Elaboration de la stratégie nationale de restauration, conservation et récupération des sols au Burkina Faso (SNRCRS). Volume1 : Contexte, justification et cadre stratégique de la SNRCRS. Ministère de l'agriculture et des aménagements hydrauliques. Ouagadougou. Burkina Faso. 64 pages.
- **Burkina Faso, 2012.** Décret 2012-284 PRES/PM/MICA/MAH/MEF/MCE du 3 avril 2012 portant transformation de l'ex-projet Burkina phosphates (PBP) en société d'Etat dénommée Société d'exploitation des phosphates du Burkina (SEPB). Ouagadougou. Burkina Faso. 4 p.
- **Burkina Faso, 2012.** Décret 2012-642 PRES/PM/MAH/MEF/MICA/MCE du 24 juillet 2012 portant approbation du statut de la Société d'exploitation des phosphates (SEPB). Ouagadougou. Burkina Faso. 18 p.
- **Dasmané BAMBARA, Satoshi NAKAMURA**, 2023 : Projet SATREPS Burkina Faso (mai 2017 - avril 2023) « Établissement du modèle de promotion des cultures fertilisantes avec la roche phosphatée du Burkina Faso ». 57 pages.
- **David Malpass, 2022.** La transformation du marché des engrais nécessaire pour faire face à la crise alimentaire en Afrique, Banque mondiale.
- **IFDC, 2021.** Register of Fertilizer. Manufacturing and processing facilities in Sub Saharian Africa, 5th Edition.
- **Jacques Sawadogo (INERA), Satoshi Nakamura (JIRCAS), Takashi Kanda (JIRCAS)**, 2023 : Projet SATREPS Burkina Faso (mai 2017 - avril 2023) « Mise en place du modèle de promotion des cultures par engrais utilisant la roche phosphatée du Burkina Faso ». 15 pages.
- **Kaboré Pousga.** Le biogaz industriel, Technologies et opportunités pour les pays en voie de développement, Liaison francophonie énergie, IFDD, pp 76-79.
- **Lompo F. Bationo A.**, 2020. Politiques, stratégies, programmes et projets de promotion de la GIFS. Communication introductive à l'Atelier régional d'échange et de planification des activités de santé des sols et semence du programme SAPEP ; 07 au 10 décembre 2020, Afrikiko Hôtel, Akosombo, Ghana

- **Lompo F.**, 1993. Contribution à la valorisation des phosphates naturels du Burkina Faso : étude des effets de l'interaction phosphates naturels x matières organiques. Thèse de Docteur Ingénieur ; Mention Sciences agronomiques ; FAST/Université nationale de Côte d'Ivoire ; 249
- **Lompo F., Sedogo P.M.**, 1986. Utilisation des phosphates naturels dans l'optique d'une fertilisation phosphatée ; INERA ; 54 p.
- **Ministère de l'Agriculture et des aménagements hydroagricoles**. 2019. Etude de faisabilité technico-économique de la mise en place d'une usine de mélange d'engrais au Burkina Faso.
- **Ministère de l'agriculture, des ressources animales et halieutiques**, 2022. Stratégie nationale de développement de l'agroécologie 2022-2026 au Burkina Faso. Ouagadougou. Burkina Faso. 90 p.
- **Ministère de l'agriculture**. 2021. Tableau de bord des statistiques de l'agriculture 2020, Direction des statistiques sectorielles du ministère de l'agriculture, juin 2021.
- **Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie**, France 2015. Installations classées soumises à autorisation pour le stockage relevant de la rubrique 4702 (Engrais solides à base de nitrate d'ammonium). Référentiel Professionnel.
- **Ministère du développement industriel, du commerce, de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises**, 2022. Rapport de performance des sociétés d'Etat. Exercice 2021. Ouagadougou. Burkina Faso. 476 p.
- **OCP**, Avril 2017. Evaluation de la mine de Kodjari.
- **OHADA**, 1999. Traité et Actes uniformes commentés et annotés. Juriscope. France. 1036p.
- **Ouattara B., Lompo F.**, 2018. Gestion intégrée de la fertilité des sols dans des systèmes de culture à base de céréales. Communication aux Journées de la Science du sol et d'hommages ; Ouagadougou 15 au 16 mars 2018 ; 41 diapositives
- **PALE K., OUEDRAOGO I.M**, 2016. Evaluation du niveau de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) des grandes entreprises du Burkina Faso ; J.O.A.S.G., 1(2): 1-, 2016, 21 p.
- **Sedogo P.M.**, 1998. Les technologies complémentaires aux amendements des sols au Burkina Faso. Eléments de Plan d'action pour leur promotion ; 80p.
- **SEPB**, 2016. Plan stratégique 2017-2021. Ouagadougou. Burkina Faso. 47 p.
- **SEPB**, 2021. Rapport d'activités de la SEPB, gestion 2020. Ouagadougou. Burkina Faso. 40 p.
- **Société d'Exploitation des Phosphates du Burkina**, 2022. Etude de faisabilité du complexe industriel de production d'engrais à base phosphate naturel de Kodjari.
- **Société d'Exploitation du Phosphate du Burkina**, 2023. Note de faisabilité technique du projet d'exploitation de phosphate de KOTCHARI, Commune de TANSARGA, province de la TAPOA, région de l'Est, Burkina Faso.
- **Société GCL Développement Durable**. 2010. Etat, perspectives et enjeux du marché des engrais. 94 pages.
- **SP/CPSA**. 2021. Plan stratégique national d'investissement agro-sylvo-pastorale (2021-2025). Version finale ; 90p.

- **Thiombiano L.**, 2018. The future of soils in Africa and worldwide with special reference to GIAHS. Communication aux Journées de la science du sol et d'hommages ; Ouagadougou 15 au 16 mars 2018 ; 49 diapositives
- **U.S. Geological Survey**, 2014. Mineral Commodity Summaries. Les engrais phosphatés. February 2014.
- **UNIFA**. Article : Etat des lieux du marché des engrais au niveau international.
- **USAID, CEDEAO, WAFA, IFDC**, Edition 2022. Guide d'information sur le commerce des engrais en Afrique de l'Ouest.

ANNEXE : CADRE LOGIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

Intitulé de la stratégie	Plan stratégique de développement 2024-2028 de la Société d'exploitation des phosphates du Burkina				
Objectif global de la stratégie	Contribuer à accroître durablement la production agricole à travers l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques en vue de réaliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso				
Impacts escomptés de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Impact 1 : l'offre de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est renforcée Impact 2 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont adoptés par les producteurs agricoles Impact 3 : l'amélioration de la qualité des terres et l'accroissement durable de la production agricole sont assurés ; Impact 4 : les moyens d'existence et le bien-être social des populations rurales sont améliorés 				
Indicateurs d'impact de la stratégie	Impacts	Intitulés des indicateurs	Valeurs de référence 2021	Cibles finales 2028	Hypothèses
	Impact 1 : l'offre de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux est renforcée	Volume de production de Burkinaphosphate	1735 t	100 000 t	Stabilité politique, économique et sociale ; Renforcement de la sécurité ; Cohésion sociale et paix intérieure ; Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
		Volume de production d'engrais minéraux	0	250 000 t	
		Volume de vente de Burkinaphosphate	1205 t	98 000 t	
		Volume de vente d'engrais minéraux	0	240 000 t	
	Impact 2 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont adoptés par les producteurs agricoles	Quantités de Burkinaphosphate utilisées par les producteurs agricoles	ND	97 000 t	
		Quantités d'engrais minéraux utilisées par les producteurs agricoles et les fabricants d'engrais organiques	ND	240 000 t	
		Taux de satisfaction des producteurs agricoles	ND	80%	
	Impact 3 : l'amélioration de la qualité des terres et l'accroissement durable de la production agricole sont assurés	Taux de croissance des rendements pour les quatre principales céréales (maïs, riz, sorgho et mil) (%)	ND	20%	
	Impact 4 : les moyens d'existence et le bien-être social des populations rurales sont améliorés	Taux/incidence de la pauvreté (%)	41,4% (2018)	35%	
		Revenu monétaire moyen issu de l'utilisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux et organiques	ND	261 000 FCFA	

Axe stratégique 1 : accroissement de la production de Burkinaphosphate et d’engrais minéraux						
Objectif stratégique 1.1 : accroître la production de Burkinaphosphate et d’engrais minéraux						
EA 1.1.1 : les équipements de production du Burkinaphosphate sont renouvelés et renforcés						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de renouvellement et de renforcement des équipements	10%	80%	Rapports d’activités de la SEPB	DG, DP, DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
EA 1.1.2 : le volume production de Burkinaphosphate et des engrais minéraux est augmenté						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2021	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Volume de production du Burkinaphosphate	1735 t	100 000 t	Rapports d’activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
	Volume de production des engrais minéraux	0	250 000 t	Rapports d’activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	
EA 1.1.3 : la gestion de l’environnement est améliorée						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2021	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Document de Politique environnementale disponible	0	1	Rapports d’activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

Objectif stratégique 1.2 : réduire le coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux						
EA 1.2.1 : le coût des matières et fournitures consommées est réduit						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de réduction du coût des matières et fournitures	ND	20%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
EA 1.2.2 : les charges de fonctionnement ont baissé						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de réduction des charges de fonctionnement	ND	10%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	
EA 1.2.3 : le coût de production du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est réduit						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de réduction du coût du Kg de Burkinaphosphate produit	ND	10%	Rapports financiers de la SEPB	DP et DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux de réduction du coût du Kg d'engrais minéraux produit	ND	5%	Rapports financiers de la SEPB	DP et DAF de la SEPB	
Objectif stratégique 1.3 : mettre à disposition de nouveaux types d'engrais minéraux de qualité						
EA 1.3.1 : l'usine de mélange d'engrais de Koupéla est opérationnelle						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Plan d'affaires de la SEPB	0	1	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'application du plan d'affaires de la SEPB	ND	80%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	

						Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
EA 1.3.2 : de nouveaux types d'engrais minéraux sont issus de l'unité de mélange d'engrais de Koupéla						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Nombre de nouveaux types d'engrais produits	1	10	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
EA 1.3.3 : les producteurs agricoles sont satisfaits des nouveaux types d'engrais minéraux						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de satisfaction des producteurs agricoles vis-à-vis des engrais minéraux	ND	80%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
Axe stratégique 2 : développement du marché du Burkinaphosphate et des engrais minéraux						
<i>Objectif stratégique 2.1 : améliorer l'environnement réglementaire et institutionnel de la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux</i>						
EA 2.1.1 : la commercialisation du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est encadrée par des textes législatifs et réglementaires						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Nombre de textes législatifs et réglementaires adoptés	0	4	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'application des textes législatifs et réglementaires	0	90%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	

EA 2.1.2 : le service commercial de la SEPB est fonctionnel						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des ressources humaines	ND	100%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'accroissement des ressources financières allouées au service commercial	ND	25%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	
EA 2.1.3 : des contrats de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont signés avec les clients institutionnels						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Nombre de contrats signés avec les clients institutionnels	0	10	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
Objectif stratégique 2.2 : développer une demande solvable pour le Burkinaphosphate et les engrais minéraux						
EA 2.2.1 : le volume de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux est augmenté						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement du volume de vente du Burkinaphosphate	ND	500%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
	Taux d'accroissement du volume de vente des engrais minéraux	ND	600%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	

EA 2.2.2 : des facilités d’acquisition du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créées						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux de réduction des délais de commande	ND	50%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux de réduction des délais de livraison		50%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	
EA 2.2.3 : les ventes de Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont promues						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d’accroissement du budget alloué à la promotion des ventes	ND	25%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
Objectif stratégique 2.3 : améliorer l’accès des producteurs au Burkinaphosphate et aux engrais minéraux						
EA 2.3.1 : le Burkinaphosphate et les engrais minéraux sont disponibles sur l’ensemble du territoire national						
	Indicateurs d’effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d’accroissement des stocks de Burkinaphosphate et d’engrais minéraux	ND	500%	Rapports d’activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l’utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d’accroissement des approvisionnements des magasins en Burkinaphosphate et engrais minéraux	ND	100%	Rapports d’activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	

EA 2.3.2 : de nouveaux points de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont créés						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des points de vente du Burkinaphosphate et des engrais minéraux	ND	500%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
EA 2.3.3 : de nouveaux revendeurs du Burkinaphosphate et des engrais minéraux sont agréés						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement du nombre de revendeurs agréés de Burkinaphosphate et d'engrais minéraux	ND	100%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
Axe stratégique 3 : amélioration de la gouvernance et du développement institutionnel de la SEPB						
Objectif stratégique 3.1 : améliorer la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB						
EA 3.1.1 : les manuels de procédures de gestion administrative, financière et comptable, d'audit interne et de passation des marchés sont élaborés et mis en application						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'application des manuels de procédures de gestion administrative, financière et comptable, d'audit interne et de passation des marchés	40%	100%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

EA 3.1.2 : la gestion administrative, financière et comptable de la SEPB est bien appréciée des autorités de tutelle et des partenaires de la SEPB						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'appréciation des informations financières et comptables produites par la SEPB	ND	80%	Rapports d'enquêtes d'opinion	DAF de la SEPB Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
EA 3.1.3 : une cellule d'audit interne est créée au sein de la SEPB						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Nombre de rapports d'audit interne élaborés par an	0	5	Rapports d'audits de la SEPB	Auditeur de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'appréciation des rapports d'audit interne par les autorités de tutelle	ND	80%	Rapports d'enquêtes d'opinion	Auditeur de la SEPB Service suivi-évaluation de la SEPB	
EA 3.1.4 : les résultats nets de la SEPB sont accrus						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des résultats nets	ND	300%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
EA 3.1.5 : des conventions de financement sont signées avec des institutions financières au niveau national						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des conventions de financement signées	ND	100%	Rapports financiers de la SEPB	DAF de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

						Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
EA 3.1.6 : le personnel de la SEPB est motivé et performant						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'application de la politique de développement du capital humain.	ND	100%	Rapports d'activités de la SEPB	DAF de la SEPB Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'application des actions de motivation financière et non financière du personnel.	10%	100%	Rapports d'activités de la SEPB	DAF de la SEPB Service suivi-évaluation de la SEPB	
Objectif stratégique 3.2 : développer la planification, le suivi-évaluation, la capitalisation, et la gestion des connaissances						
EA 3.2.1 : des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances sont élaborés et mis en application						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'application des manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances	30%	80%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

EA 3.2.2 : le personnel de la SEPB est formé à l'utilisation de manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Proportion des agents formés à l'utilisation de manuels de planification, de suivi-évaluation, de capitalisation et de gestion des connaissances	10%	100%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
<i>Objectif stratégique 3.3 : renforcer la visibilité et le positionnement de la SEPB</i>						
EA 3.3.1 : la visibilité et le rayonnement de la SEPB sont renforcés						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Nombre d'évènements médiatisés	5	20	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
EA 3.3.2 : la SEPB est mieux reconnue comme société d'utilité publique						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des sollicitations de la SEPB par les institutions publiques et privées	ND	75%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux

EA 3.3.3 : la SEPB est mieux connue aux niveaux national et international						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'application de la stratégie de communication	ND	100%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'accroissement des fréquentations du site web et de la page Facebook de la SEPB	10%	300%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	
EA 3.3.4. : de nouveaux partenariats scientifiques et techniques sont noués aux niveaux national et international						
	Indicateurs d'effet	Valeurs de référence 2023	Cibles finales de la stratégie 2028	Sources de vérification	Responsables	Hypothèses/risques
	Taux d'accroissement des partenariats scientifiques et techniques noués	ND	200%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux Disponibilité des ressources financières Accompagnement des PTF
EA 3.3.5 : le développement institutionnel de la SEPB est assuré						
	Taux de satisfaction des organes d'administration et de gestion de la SEPB	30%	80%	Rapports d'enquêtes d'opinions	Service suivi-évaluation de la SEPB	Volonté politique de soutenir l'utilisation à grande échelle du Burkinaphosphate et des engrais minéraux
	Taux d'atteinte des objectifs de la SEPB	ND	90%	Rapports d'activités de la SEPB	Service suivi-évaluation de la SEPB	