

**Programme des Nations Unis**

**pou le Développement (PNUD)**



**EVALUATION FINALE DU PROJET « FEMMES-JEUNES ENTREPRENANTS ET CITOYENNETE (ProFeJeC) »**

**Rapport provisoire**

**Consultant**

**Fidèle BAMA**

**Consultant indépendant**

Tel 70 27 61 79

E-mail : bfidelus@yayoo.fr

Skype : bfidelus

**FEVRIER 2021**

**TABLE DES MATIERES**

[FICHE SIGNALETIQUE 4](#_Toc65407585)

[RESUME EXECUTIF 6](#_Toc65407586)

[LISTE DES TABLEAUX 10](#_Toc65407587)

[LISTE DES GRAPHIQUES 11](#_Toc65407588)

[SIGLES ET ABREVIATIONS 12](#_Toc65407589)

[I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION 13](#_Toc65407590)

[II. APPROCHE METHODOLOGIQUE 15](#_Toc65407591)

[1. Rappel de l’objectif de l’étude 15](#_Toc65407592)

[2. Approche méthodologique 16](#_Toc65407593)

[3. Déroulement de la mission 16](#_Toc65407594)

[3.1. Phase préparatoire et de démarrage de la mission : note de cadrage et outils de collecte de données 16](#_Toc65407595)

[3.2. Phase de collecte et de traitement des données et informations collectées 16](#_Toc65407596)

[3.3. Elaboration du rapport d’évaluation 17](#_Toc65407597)

[4. Difficultés rencontrées et limites de l’étude 18](#_Toc65407598)

[III. PRESENTATION DU PROFEJEC ET CONTEXTE DE SA MISE EN ŒUVRE 19](#_Toc65407599)

[1. Présentation du ProFeJeC 19](#_Toc65407600)

[2. Analyse du contexte de mise en œuvre du projet 23](#_Toc65407601)

[2.1. Contexte socio-économique 23](#_Toc65407602)

[2.2 Contexte sanitaire 24](#_Toc65407603)

[2.3. Contexte sécuritaire et humanitaire 24](#_Toc65407604)

[IV. RESULTATS DE L’EVALUATION 25](#_Toc65407605)

[1. Analyse de la cohérence du ProFeJeC 25](#_Toc65407606)

[1.1. Cohérence des objectifs et des résultats attendus 25](#_Toc65407607)

[1.2. Analyse de la cohérence entre les actions et les moyens mis en place 25](#_Toc65407608)

[1.3. Analyse des indicateurs du ProFeJeC 26](#_Toc65407609)

[1.4. Analyse des hypothèses et risques du ProFeJeC 27](#_Toc65407610)

[1.5. Analyse des critères de choix des incubateurs et des incubés 27](#_Toc65407611)

[1.6. Analyse de la stratégie de mise en œuvre du projet 29](#_Toc65407612)

[2. Analyse du niveau de participation des acteurs / Partenaires 30](#_Toc65407613)

[3. Analyse de la pertinence du projet 31](#_Toc65407614)

[4. Analyse de l’efficacité 32](#_Toc65407615)

[4.1. Taux de réalisation des résultats, produits et indicateurs du ProFeJeC 32](#_Toc65407616)

[4.2. Appréciation des incubés sur les différentes activités et indicateurs 38](#_Toc65407617)

[5. Analyse des effets du projet : niveau de performance des entreprises bénéficiaires du ProFeJeC 43](#_Toc65407618)

[5.1. Analyse du nombre d’emplois créés 43](#_Toc65407619)

[5.2. Analyse de l’évolution du Chiffre d’affaires 45](#_Toc65407620)

[5.3. Analyse de l’évolution de l’épargne des entreprises 46](#_Toc65407621)

[5.4. Amélioration du niveau de visibilité des incubateurs et des incubés 47](#_Toc65407622)

[6. Analyse de l’efficience 47](#_Toc65407623)

[6.1. Respect des principes d’une bonne gestion des ressources financières 47](#_Toc65407624)

[6.2. Taux d’exécution financière 48](#_Toc65407625)

[6.3. Répartition des ressources financières 49](#_Toc65407626)

[6.4. Les délais d’exécution des activités du Projet 50](#_Toc65407627)

[7. Analyse du dispositif de suivi évaluation 51](#_Toc65407628)

[8. Analyse de la prise en compte du genre 53](#_Toc65407629)

[V. BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISES 54](#_Toc65407630)

[1. Bonnes Pratiques 54](#_Toc65407631)

[2. Leçons apprises 56](#_Toc65407632)

[CONCLUSSION ET RECOMMANDATIONS 57](#_Toc65407633)

[BIBLIOGRAPHIE 59](#_Toc65407634)

[ANNEXES 60](#_Toc65407635)

## FICHE SIGNALETIQUE

Tableau 1 : Fiche signalétique du Projet

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé du projet/programme : | « Femmes Jeunes Entreprenants et Citoyenneté » |
| ID Atlas du projet | 00105987 |
| Catégorie :  | Catégorie 2 selon le Décret n°2018-0092/PRES/PM/MINEFID portant règlementation des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso |
| Tutelle technique | Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes (MJPEJ) |
| Objectif global du projet  | Améliorer la viabilité des entreprises créées par les jeunes et les femmes à travers l’appui des incubateurs et de faire de ces jeunes et femmes des entrepreneurs ayant une fibre civique et citoyenne. |
| Descriptif | Le PNUD Burkina Faso avec le soutien de l’ambassade de Grand-Duché du Luxembourg, et en étroite collaboration avec le ministère de la jeunesse et de l’entrepreneuriat Innovant (MJPEJ), a élaboré ce projet en vue de l’amélioration de la contribution des jeunes et des femmes au développement économique et social durable du Burkina Faso à travers le renforcement de leur autonomisation économique, tout en faisant d’eux des acteurs ayant un comportement civique et citoyen. Ce projet comprend trois (03) objectifs à savoir : *i) Accompagner la création et la viabilisation d’entreprises par les jeunes et les femmes des localités d’intervention, grâce à l’appui d’ incubateurs, d’entreprises en matière de gestions et la facilitation d’accès aux sources de financement ; ii) Mettre à la disposition des jeunes des ressources physiques et virtuelles pour le renforcement de leur capacités en vue de faciliter leurs employabilités et insertions dans le tissu économique national ;iii) Promouvoir auprès de la jeunesse les valeurs de citoyenneté , de civisme, de paix, de volontariat et de bénévolat à travers le socle du patrimoine culturel du pays , dont la parenté à plaisanterie .*Le projet permettra de mettre en œuvre la solution entrepreneuriale par le valorisation des éléments d’un «  écosystème intégré » comprenant , les jeunes et les femmes porteurs d’initiatives les structures d’accompagnement comme les incubateurs, les structures d’appui à l’entrepreneuriat , les structures de recherches , les outils de communications et les institutions de financement ou les fonds existants. |
| Coût total du projet : | 2 237 613 USD |
| Sources de financement : | Donateur 1 : Grand-Duché du Luxembourg | 1.500.000 Euros (1.856.481 USD) |
| PNUD | 381 132 USD **(évolutif)** |
| **Etat** **(Contrepartie nationale)** |  A prévoir  |
| Reference du protocole /accord de financement  | Partnership Framework Agreement between the Government of the Grand Duchy of Luxembourg and the United Nations Development Program (UNDP) signé en date du 8 juin 2011 avec son amendement signé le 16 juin 2015. |
| Date de signature protocole/convention/ accord de financement :  | Programmes/Projects Obligation Forms (POF) entre le Grand-Duché du Luxembourg et le PNUD signé en date du 23 avril 2018 |
| Reference arrêt& portant création du projet : | Arrêté conjoint N°2019-017 / MJPEJ/MINEFID du 10 mai 2019, portant création, classification, administration, gestion et fonctionnement du Projet Femme Jeunes Entreprenants et Citoyenneté (ProFeJeC) |
| Date de mise en vigueur de la convention : | ProDoc signé entre le MINEFID et le PNUD en date du 10 juillet 2018 |
| Date du premier décaissement : | Premier transfert de l’ambassade du Luxembourg effectué le 11 Mai 2018  |
| Date de démarrage prévue du projet : | Juillet 2018 |
| Date de démarrage effective du projet  | Octobre 2018 |
| Date de clôture prévue  | Décembre 2020 |
| Zones d’intervention, du projet  | Couverture Nationale mais prioritairement à Ouagadougou et Bobo Dioulasso |

## RESUME EXECUTIF

L’objectif principal de cette étude était d’évaluer la mise en œuvre du ProFeJeC en analysant les résultats obtenus et en tenant compte du contexte de réalisation du projet au cours de la période 2018-2020.

La méthodologie utilisée par le consultant a été participative et inclusive avec une approche tridimensionnelle de collectes des données (revue de littérature, entretiens individuels auprès des personnes de ressources, enquête auprès des incubés associés aux visites terrains des réalisations). L’analyse des données a permis de dégager un certain nombre de conclusions suivant les principaux critères d’évaluations.

**S’agissant du contexte**, il ressort que la mise en œuvre du ProFeJeC s’est déroulée dans un contexte assez difficile marqué par la pandémie de la Covid-19, la crise sécuritaire et les pesanteurs socio-économiques. La pandémie de la Covid-19 a occasionné des retards voire empêché la réalisation de certaines activités. D’autres facteurs tels que la fiscalité et les pesanteurs socio-économiques sont de nature à freiner le développement des entreprises créées.

**Pour ce qui est de la cohérence**, il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet, entre les objectifs et la stratégie de mise en œuvre. Aussi, il ressort une bonne définition des hypothèses et risques du projet. Toutefois, quelques insuffisances ont été mises en exergue, en l’occurrence, la faiblesse des moyens financiers au regard des objectifs affichés.

**Concernant le niveau de participation** des parties prenantes, le ProFeJeC a été fortement participatif aussi bien dans sa conception (toute la phase de rédaction du document de projet) que dans sa mise en œuvre. Des cadres de concertation et des possibilités ont été donnés aux potentiels intervenants d’apporter leurs amendements au document de projet (ProDoc) et à la mise en œuvre du projet.

**L’analyse de la pertinence** laisse entrevoirun très bon niveau de concordance entre le ProFeJeC et le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement (UNDAF), le Programme Pays du PNUD (période 2018-2020), le PNDES et la Politique sectorielle « Travail, Emploi et Protection Sociale ».

**Concernant le niveau d’efficacité**, le taux de réalisation des résultats attendus est jugé très satisfaisant (96,68%). Cette performance est liée entre autre à la bonne application des modules de formation par les incubateurs, à la bonne connaissance du processus d’encadrement des jeunes, à l’exécution des activités liées à la RSE, au civisme et au volontariat etc.

La principale faiblesse concerne la mise en place d’un dispositif de coordination et de communication visant à faciliter le partage d’expériences. Elle concerne surtout le volet physique du dispositif qui devait être matérialisé par la faitière des incubateurs de manière autonome sans le ProFeJeC. Bien que crée, ce dispositif a rencontré des difficultés de fonctionnement liés notamment à la mobilisation de tous les acteurs. Cependant, la dimension virtuelle dudit dispositif (plateforme numérique) existe dans le cadre d’un partenariat établi avec l’Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) pour faciliter l’accès des acteurs à une autre plateforme numérique sur l’entrepreneuriat social. Ces initiatives participent au processus de partage d’expériences et de bonnes pratiques et favorisent l’accès à des diverses ressources (outils, documents).

Aussi, la maîtrise des questions de gestion des entreprises opérationnelles par les incubés a été jugée moyenne.

**Au niveau de l’efficience**, des mesures ont été prises pour assurer une utilisation efficiente des moyens mobilisés, aussi bien au niveau de la coordination du ProFeJeC qu’au niveau des bénéficiaires (Incubateurs et incubés). Toutefois, des insuffisances ont été relevées dans la mise en œuvre. Il s’agit entre autres des retards de déblocage des fonds d’amorçage, le dépassement du budget initial planifié de 12%, le déphasage entre le taux moyen d’atteinte des résultats du projet (96,68%) et le taux d’exécution budgétaire (112%).

**Concernant l’impact**, notons qu’il est très tôt pour cerner toutes les dimensions et les ampleurs, étant donné la période relativement courte de sa mise en œuvre (2 ans) et au regard du fait que l’appui aux incubés a été fait en deux cohortes ; ceux de la deuxième cohorte ont à peine fini l’implémentation de leurs projets. Cependant, des résultats forts intéressants ont pu être mis en évidence.

Les principaux effets du ProFeJeC perceptibles à ce stade sont entre autres (i) le renforcement de la capacité d’encadrement des incubateurs, en particulier et de l’écosystème en général, (ii) la création d’emplois, (iii) l’accroissement du niveau de production et de revenu des incubés, (iv) l’engagement civique des jeunes et des femmes et la promotion des valeurs citoyennes, (v) le renforcement du partage d’expérience et du réseautage dans l’écosystème.

***S’agissant du renforcement de la capacité d’encadrement des incubateurs et de l’écosystème en général***, le ProFeJeC a permis aux incubateurs d’accroître leur capacité d’accueil et d’encadrement des porteurs de projets d’entreprise (Construction de salle ou aménagement de salle de travail ou co-working et accès des outils de travail et des équipement adéquats).

***Concernant la création d’emploi***, selon les données de l’enquête réalisée auprès des incubés et des incubateurs, le ProFeJeC a permis la création de 321 emplois permanents, dont 262 femmes (soit 81,6% du nombre des emplois permanents) et 376 emplois temporaires. Ce

***Pour le revenu***, près de 70% des incubés ont observé une hausse du niveau du chiffre d’affaires de leurs entreprises.

Ces résultats sont à saluer au regard du temps relativement court pour l’implémentation des actions. Ils devraient se renforcer avec un renforcement du suivi les années à venir.

**L’analyse de la durabilité indique** que les effets du ProFeJeC sont de nature à perdurer après sa mise en œuvre. En effet, les équipements acquis, les aménagements réalisés, les séances de renforcement des capacités, etc. au profit des incubateurs dans le cadre de ce projet serviront pour l’encadrement de plusieurs entrepreneurs les années à venir. La maîtrise des questions de gestion opérationnelle des entreprises, la RSE, la citoyenneté et le civisme par les incubés devraient leur permettre d’améliorer continuellement la performance de leur entreprise et de fonctionner sur une longue période. Cependant, pour assurer cette durabilité des actions, un appui additionnel est nécessaire aussi bien pour les incubateurs que pour les incubés.

**L’analyse des questions transversales** (notamment le genre et l’environnent) montre une bonne prise en compte du genre à travers une bonne représentation des femmes parmi les bénéficiaires (femmes entrepreneurs) et parmi les emplois créés. Pour ce qui est de la prise en compte de l’environnement, des efforts ont surtout été faits au moment de la sélection des projets qui ont permis la sélection des projets n’ayant pas d’effets néfastes sur l’environnement et le changement climatique. Aussi, sa prise en compte intervient durant les formations dispensées sur la RSE, la citoyenneté, etc. Ces formations permettront aux incubés de prendre des mesures pour préserver l’environnement. En outre, certaines entreprises ayant reçu l’appui du ProFeJeC sont dans le domaine de protection de l’environnement (environnement vert). Au-delà des incubés, les incubateurs ont eux aussi été capacité au préalable sur les questions de RSE et de civisme et de citoyenneté par le projet.

**Au niveau du dispositif de suivi et d’évaluation du Projet**, tous les organes ont été mis en place et l’ensemble des instances et les activités prévues ont été tenues. Cependant, quelques faiblesses sont constatées. Il s’agit notamment des retards observés dans la mise en place des organes de suivi (lié au retard de recrutement du Staff).

**Au titre des bonnes pratiques** émanant de la mise en œuvre du ProFeJeC, les principales sont : l’anticipation des incubateurs sur l’accompagnement des jeunes et des femmes bénéficiaires, le dispositif de suivi-évaluation des incubateurs en dehors du ProFeJeC, la flexibilité des programmes d’incubation, la minimisation du risque de biais de sélection des porteurs de projet, le réseautage et les initiatives de mutualisation entre les incubateurs, le partenariat entre le ProFeJeC et d’autres acteurs de l’écosystème dans une perspectives de partage d’expériences (AUF, IIPE/UNESCO, Fondation Tony Elumelu, l’incubateur de l’Université du Luxembourg, etc.).

**Les principales insuffisances** **du projet sont** : le retard dans la mise en place du staff, le retard dans les déblocages des fonds, la diversité des statuts juridiques qui ont contribué à allonger les délais de déblocage des fonds ; la relative faiblesse du fonds d’amorçage alloué aux incubés et le temps relativement court accordé pour la sélection, l’appui et la mise en œuvre des projets, au regard des résultats attendus du projet.

Des recommandations ont été formulées pour améliorer le niveau d’efficacité de l’exécution des projets futurs similaires.

* améliorer le dispositif de coordination et de communication pour plus de partage d’expérience entre les incubateurs en soutenant la structuration d’une faîtière des structures d’accompagnement à l’entrepreneuriat innovant (incubateurs, FabLab, Couveuses, Accélérateurs…);
* augmenter le montant du fonds d’amorçage ;
* poursuivre l’appui des incubés actuels au-delà du ProFeJeC ;
* améliorer l’écosystème des incubateurs pour plus de mutualisation des efforts.

## LISTE DES TABLEAUX

[Tableau 1 : Fiche signalétique du Projet 4](#_Toc65406349)

[Tableau 2 : Objectifs spécifiques et résultats attendus de la mission 15](#_Toc65406350)

[Tableau 3 : Effets attendus et principales actions du ProFeJeC 20](#_Toc65406351)

[Tableau 4 : Produits et indicateurs de référence du ProFeJeC 21](#_Toc65406352)

[Tableau 5 : Apports prévisionnels du projet 22](#_Toc65406353)

[Tableau 6 : Hypothèses et risques liés à la mise en œuvre du projet 27](#_Toc65406354)

[Tableau 7 : Critères de sélection des incubateurs 29](#_Toc65406355)

[Tableau 8 : Taux de réalisation des produits et des résultats 33](#_Toc65406356)

[Tableau 10 : Taux de réalisation physique du ProFeJeC 35](#_Toc65406357)

[Tableau 9 : Résultats et produits attendus et le Niveau de réalisation 35](#_Toc65406358)

[Tableau 11 : Nombre d’emplois permanents et saisonniers créés 44](#_Toc65406359)

[Tableau 11 : Nombre d’emplois permanents pour les femmes 45](#_Toc65406360)

[Tableau 12 : Exécution financière par composante 49](#_Toc65406361)

[Tableau 13 : Répartition du montant total du Projet 50](#_Toc65406362)

[Tableau 14 : Situation d’exécution des activités de suivi-évaluation 52](#_Toc65406363)

[Tableau 15 : Répartition des incubés selon le sexe 53](#_Toc65406364)

[Tableau 16 : Principaux acteurs de mise en œuvre du Projet 60](#_Toc65406365)

## LISTE DES GRAPHIQUES

[Graphique 1 : Appréciation des bénéficiaires sur le niveau des ressources financières reçues 26](#_Toc65406373)

[Graphique 2 : Appréciation des incubés sur leur niveau de connaissance en leadership et en gestion d’entreprise 38](#_Toc65406374)

[Graphique 3 : Appréciation des incubés de la capacités techniques des incubateurs 39](#_Toc65406375)

[Graphique 4 : Appréciation du dispositif de coordination et de communication au sein des incubateurs 41](#_Toc65406376)

[Graphique 5 : Appréciation des incubés sur leur niveau de connaissance des questions RSE, citoyenneté et de paix (gauche) et des plateformes NTIC (droite) 42](#_Toc65406377)

[Graphique 6 : Appréciation du niveau d’évolution du Chiffre d’affaires 46](#_Toc65406378)

[Graphique 7 : Appréciation des incubés du niveau de l’évolution de l’épargne et d’autonomie 47](#_Toc65406379)

[Graphique 8 : Appréciation des incubés sur les retards de décaissement des fonds d’amorçage 51](#_Toc65406380)

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|  |  |
| --- | --- |
| AUF | Agence Universitaire de la Francophonie |
| CCI-BF | Chambre de Commerce et d’Industrie du Burkina Faso |
| EICVM | Enquête Intégrale sur les Conditions de Vie des Ménages |
| EMC | Enquête Multisectorielle Continue |
| FAIJ | Fonds d'Appui aux Initiatives des Jeunes |
| IIPE / UNESCO | Institut international de planification de l'éducation de l’Organisation des Nations unies pour l’Education, la Science et la Culture |
| INSD | Institut National de la Statistique et de la Démographie |
| ME-BF | Maison de l’Entreprise du Burkina Faso |
| MINEFID | Ministère de l'Economie des Finances et du Développement |
| MJFIP | Ministère de la Jeunesse de la Formation et de l'Insertion Professionnelles |
| MJPEJ | Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes |
| TIC | Techniques de l’Information et de la Communication |
| ODD | Objectifs du Développement Durable |
| OSC | Organisation de la Société Civile |
| PAE/JF | Programme d'Autonomisation Economique des Jeunes et des Femmes |
| PEJEN | Programme Emploi Jeune pour l'Education Nationale |
| PME | Petites et Moyennes Entreprises |
| PNDES | Plan National de Développement Economique et Social |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| ProFeJeC | Projet Femmes Jeunes Entreprenants et Citoyenneté  |
| PSCE/JF | Programme Spécial de Création d'Emploi pour les Jeunes et les Femmes |
| PTBA | Plan de Travail et Budget Annuel |
| PTF | Partenaires Techniques et Financières |
| RSE | Responsabilité Sociale des Entreprises |
| RTA | Rapport Trimestriel d'Activités |
| TR | Taux de Réalisation |

## I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La jeunesse burkinabé est affectée par de nombreux maux qui freinent son épanouissement, parmi lesquels le chômage et le sous-emploi. Cette problématique du chômage et du sous-emploi des jeunes peut s’expliquer par l’absence d’un « écosystème entrepreneurial adéquat », dans lequel les leviers pour la création et la pérennisation d’entreprises sont mis en synergie, facilitant leur accessibilité par les jeunes, les femmes et de nouveaux processus plus performants identifiés et mis en place.

Comme conséquences de ce gap, le taux de mortalité des entreprises nouvellement créées est encore élevé. Un quart (25%) de ces entreprises meurent le plus souvent entre le troisième et le quatrième anniversaire (Centre des formalités de création d’entreprise, 2015).

Il apparait donc évident que l’insertion socioéconomique des jeunes et des femmes à travers l’entrepreneuriat représente un réel défi à relever pour le Burkina Faso. Apporter une réponse adéquate aux attentes des jeunes apparait comme l’une des options essentielles vers le développement effectif et inclusif du pays.

C’est pourquoi, le Bureau PNUD du Burkina avec le soutien de l’Ambassade du Grand-Duché du Luxembourg, et en concertation avec le Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l’Entrepreneuriat des Jeunes (MJPEJ), a élaboré le **« projet Femmes-Jeunes Entreprenants et Citoyenneté » (ProFeJeC),** en vue de l’amélioration de la contribution des jeunes et des femmes au développement économique et social durable du Burkina Faso. La finalité du projet est d’optimiser la contribution des jeunes et des femmes au développement économique et social durable du Burkina Faso à travers : (i) le renforcement de leur autonomisation économique et (ii) leur contribution à la résolution des problèmes auxquels fait face le pays.

L’objectif visé par ce projet est d’améliorer la viabilité des entreprises créées par les jeunes et les femmes à travers l’appui des incubateurs et de faire de ces jeunes et femmes, des entrepreneurs ayant une fibre civique et citoyenne.

Pour atteindre ses objectifs, le projet a adopté une approche de promotion de l’entrepreneuriat basée sur la valorisation des éléments d’un « écosystème intégré » comprenant les jeunes et les femmes porteurs d’initiatives, les structures d’accompagnement comme les incubateurs, les structures d’appui à l’entrepreneuriat les structures de recherche, les outils de communication et les institutions de financement, etc.

Lancé en janvier 2019, le projet a mené ses activités jusqu’au 31 Décembre 2021. Au terme de la mise en œuvre du projet (décembre 2020), il sied de mener, comme prévue, une évaluation finale afin d’analyser les résultats, l’efficacité, l’efficience et de capitaliser les bonnes pratiques ainsi que les enseignements possibles.

Cette mission d’évaluation est en phase avec les procédures du PNUD en matière d’exécution des projets et programmes de développement, d’une part, et avec la réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso.

Après le contexte et justification de la mission d’évaluation, ce rapport présente la méthodologie et les difficultés rencontrées, analyse le dispositif de suivi évaluation, la cohérence et la pertinence, l’efficacité, les effets attendus/inattendus et l’efficience. Aussi, il analyse le genre et l’équité, la durabilité, les bonnes pratiques et les leçons apprises et propose des recommandations qui en découlent.

## II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

### 1. Rappel de l’objectif de l’étude

L’objectif principal de l’étude est d’évaluer la mise en œuvre du PROFEJEC en analysant les résultats obtenus et en tenant compte du contexte de réalisation du projet au cours de la période 2018-2020. Les objectifs spécifiques et les résultats attendus de la mission sont déclinés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Objectifs spécifiques et résultats attendus de la mission

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Objectifs spécifiques | Résultats attendus |
| 1 | Apprécier la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales notamment en matière d’entrepreneuriat et d’emploi  | la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales notamment en matière d’entrepreneuriat et d’emploi est appréciée |
| 2 | Apprécier la stratégie de mise en œuvre adoptée  | la stratégie de mise en œuvre adoptée est appréciée  |
| 3 | Apprécier les résultats obtenus par le projet, l’efficacité et l’efficience de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus  | les résultats obtenus par le projet, l’efficacité et l’efficience de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus sont appréciés  |
| 4 | Apprécier les potentiels effets à induire sur les populations cibles et leur environnement  | les potentiels effets à induire sur les populations cibles et leur environnement sont appréciés  |
| 5 | Capitaliser les bonnes pratiques et les enseignements  | les bonnes pratiques et les enseignements sont capitalisés  |
| 6 | Proposer des recommandations pour les prochaines programmations | des recommandations sont proposées pour les prochaines programmations  |

**Source** : Termes de Référence de la mission

### 2. Approche méthodologique

Pour mener à bien la mission, le Consultant a privilégié une démarche participative, inclusive impliquant toutes les parties prenantes et à tous les niveaux. Cette démarche s’inscrit dans une logique de « co-production » de telle sorte à se donner les chances d’apporter plus de valeur ajoutée à la mission, d’une part, et à faciliter l’appropriation du processus et des conclusions de la mission d’autre part.

Pour mener à bien cette mission, la méthodologie utilisée par le Consultant s’inspire des orientations des TDR de la mission (questions d’analyse, les méthodes de collecte, etc.). En plus des critères classiques d’évaluation, d’autres critères d’évaluation ont été appréciés (le contexte de mise en œuvre du projet, les bonnes pratiques, les leçons apprises, les effets, etc.) pour permettre de cerner toutes les dimensions du projet.

### 3. Déroulement de la mission

La démarche proposée par le Consultant se présente en trois (03) phases : (i) phase préparatoire et de démarrage, (ii) phase de collecte et traitement de données et (iii) phase d’élaboration du rapport provisoire.

#### 3.1. Phase préparatoire et de démarrage de la mission : note de cadrage et outils de collecte de données

Cette phase a permis au Consultant et au Commanditaire de s’accorder sur : (i) les étapes de déroulement de la mission, (ii) le calendrier de travail, (iii) les outils utilisés, (iv) les sources d’informations et les documents qui seront passés en revue ainsi que (v) la liste des personnes et structures à rencontrer. La phase de démarrage de la mission a été ponctuée de cinq (05) étapes que sont : (i) revue de littérature préliminaire, (ii) la préparation de la note de cadrage, (iii) la préparation des guides d’entretien et (iv) la validation de la note de cadrage et des guides d’entretien.

#### 3.2. Phase de collecte et de traitement des données et informations collectées

Trois (03) approches ont été utilisées pour la collecte des données devant servir à l’évaluation. Il s’agit de : (i) la collecte des données secondaires, (ii) l’enquête auprès des bénéficiaires et (ii) les entretiens individuels auprès des personnes ressources.

*a. La collecte des données secondaires*

La collecte des données secondaires a porté sur les documents du projet, les plans de travail annuel budgétisé, les fiches infographique et synoptiques, etc. voire bibliographie.

*b. La collecte des données primaires par enquête*

* ***Intérêt de l’enquête***

Afin d’avoir la perception des bénéficiaires sur les effets du PROFEJEC, une enquête de perception et d’identification des effets a été conduite. Cette enquête est complémentaire à l’analyse des données secondaires collectées et a permis de mieux cerner la perception des bénéficiaires sur la mise en œuvre du PROFEJEC, d’identifier les effets perceptibles du projet à ce stade et de recueillir les difficultés rencontrées.

Les critères d’analyse des effets ont porté essentiellement sur : le développement de l’activité (productivité, niveau d’activité, etc.), le revenu (niveau d’accroissement du revenu, source de revenu, etc.), le nombre d’emplois crées, le raffermissement de l’organisation de l’entrepreneur (organisation interne, niveau de formalisation, etc.) et l’acquisition de savoir-faire et expérience.

* ***La réalisation de l’enquête***

L’enquête auprès des bénéficiaires s’est déroulée principalement dans les deux grandes villes du pays (Ouagadougou et Bobo Dioulasso). Un questionnaire a été élaboré à cet effet. Avant le déploiement des enquêteurs et des superviseurs sur le terrain, ceux-ci ont été formés sur le questionnaire et le déroulement de la mission.

Aussi, après la formation des agents de collecte, il était procédé à un test des outils de collecte. Des corrections ont été ensuite apportées aux questionnaires pour avoir une version finale.

*c. Les entretiens individuels auprès des personnes ressources*

En plus de l’enquête auprès des bénéficiaires, des entretiens individuels ont été réalisés auprès des personnes ressources afin de recueillir leurs avis sur la mise en œuvre du projet. Il s’agit entre autre de la Coordination du Projet, des incubateurs (la Fabrique, Beogolab, 2iE, Ouagalab, AFP PME, CreaHub, Sira Labs, Keolid, Akri et Incub@UO). Un guide d’entretien a été préparé à cet effet. Outre les entretiens, les enquêteurs ont fait des visites terrain pour constater les réalisations des bénéficiaires. La liste des personnes rencontrées est jointe en annexe.

#### 3.3. Elaboration du rapport d’évaluation

Sur la base des données collectées sous la forme de tableau récapitulatif, le rapport provisoire a été produit par le Consultant. Le rapport provisoire a été soumis à l’appréciation et à la validation des membres du Comité de suivi et à l’ensemble des parties prenantes lors d’un atelier.

Après la tenue de l’atelier, le consultant a procédé à la production du rapport final après la prise en compte des observations formulées lors de l’atelier.

### 4. Difficultés rencontrées et limites de l’étude

De façon générale, la mission s’est déroulée avec la contribution des différents acteurs (incubateurs, porteurs de projets, Coordination du projet, etc.). Néanmoins, quelques difficultés rencontrées n’ont pas facilité la bonne exécution de la mission. Il s’agit entre autres de la lenteur de certains acteurs à fournir les informations demandées et l’indisponibilité de certains acteurs essentiellement des porteurs de projet. Aussi, l’existence d’entreprises dans des villes autres que Ouagadougou et Bobo Dioulasso a freiné un peu le déroulement des enquêtes. Pour ce dernier cas, les entretiens ont été faits en ligne.

Pour ce qui est des limites, elles concernent les informations collectées auprès des bénéficiaires. En effet, certaines données d’enquête comme le chiffre d’affaires, le nombre d’emplois créés, le niveau d’opérationnalisation des entreprises sont fondées uniquement sur les déclarations des incubateurs et les incubés. Néanmoins, la confirmation des chiffres par les incubateurs leur confère leur fiabilité.

## III. PRESENTATION DU PROFEJEC ET CONTEXTE DE SA MISE EN ŒUVRE

### 1. Présentation du ProFeJeC

*a. Problématique à résoudre et principes du ProFeJeC*

Le ProFeJeC, inspiré de la mise en œuvre de l’initiative YouthConnekt déjà expérimentée avec succès au Rwanda, intervient comme l’acteur manquant de la chaîne vers l’atteinte des objectifs en matière d’emploi, d’entrepreneuriat et de citoyenneté active des jeunes et catalyseur de nouvelles approches de travail.

Le ProFeJeC répond simultanément à l’épineuse question du chômage (des jeunes et des femmes) et la faiblesse de l’écosystème entrepreneuriale du Burkina Faso. Il se présente comme une contribution du PNUD et du Grand-Duché du Luxembourg à la problématique de l’optimisation de la contribution des jeunes et des femmes au développement économique du pays. Sa mise en œuvre vise à apporter une réponse adéquate aux attentes des jeunes et des femmes désirant entreprendre à travers la valorisation des éléments d’un « écosystème intégré».

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les principes et les dimensions stratégiques ci-après ont été pris en compte. Il s’agit de (i) l’appropriation nationale, (ii) le renforcement/développement des capacités, (ii) la participation, le genre et l’inclusion, (iv) la communication, (v) le partenariat avec les autres acteurs de développement, (vi) la coopération Sud-Sud, (vii) l’innovation et l’introduction des technologies de l’information et de la communication et (viii) la durabilité et une stratégie de sortie.

*b. Objectif, résultats et effet attendus du ProFeJeC*

La finalité de ce projet est d’optimiser la contribution des jeunes et des femmes au développement économique et social durable du Burkina Faso à travers le renforcement de leur autonomisation économique et leur contribution accrue à la résolution de problèmes sociétaux qui se posent au pays. A ce titre, il a pour objectif général d’améliorer la viabilité des entreprises créées par les jeunes et les femmes à travers l'appui des incubateurs et de faire de ces jeunes et femmes des entrepreneurs ayant une fibre civique et citoyenne. De fait, le projet poursuit deux objectifs spécifiques : (i) transformer les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et Bobo Dioulasso en entreprises opérationnelles et viables et (ii) promouvoir auprès de 100 jeunes et femmes nouveaux entrepreneurs les valeurs de citoyenneté, de civisme et de paix.

Deux effets découlent de ces objectifs spécifiques ainsi que des actions devant être mise en œuvre pour permettre la réalisation de ces effets. Le tableau ci-dessous en donne les détails.

Tableau 3 : Effets attendus et principales actions du ProFeJeC

|  |  |
| --- | --- |
| Effets attendu | Actions à mettre en œuvre |
| Les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes | * La mise à la disposition de 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso de compétences techniques permettant un encadrement de qualité de 100 jeunes et femmes en gestion d'entreprise opérationnelle et citoyenne
* La mise à la disposition de 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso des équipements nécessaires pour un encadrement technique et citoyen de qualité au profit de 100 jeunes et femmes, porteurs de projets d'entreprise
* La mise en place d'un dispositif de coordination et de communication au profit des 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso facilitant le partage d'expériences et l'accès des jeunes et des femmes à l'information utile pour le développement de leurs initiatives économiques
* La création des conditions permettant aux jeunes et femmes incubés de disposer des ressources nécessaires pour la création de leurs entreprises.
 |
| Les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme | * Le développement de curricula sur la RSE, la citoyenneté, et le civisme fiscal
* Le développement des activités de citoyenneté qui s'imprègnent également du socle du patrimoine culturel du pays, dont la parenté à plaisanterie
 |

***Source*** : à partir du document projet, 2018

*c. Indicateurs de référence établis*

Au total, 9 indicateurs ont été définis pour réaliser 6 produits. Le tableau ci-après en donne les détails.

Tableau 4 : Produits et indicateurs de référence du ProFeJeC

|  |  |
| --- | --- |
| Produits attendus | Indicateurs de résultats |
| Résultat 1 : Les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes |
| Produit 1 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de compétences techniques actualisées en incubation et en gestion d’entreprise, permettant un encadrement de qualité des jeunes et des femmes pour la création de 100 entreprises opérationnelles et citoyennes | 1.1 Nombre d’incubateurs appliquant le module de tronc commun dans l’encadrement des jeunes et des femmes incubés |
| 1.2 Nombre d’incubateurs ayant une bonne connaissance du processus d’encadrement des jeunes et femmes en gestion d’entreprise opérationnelle et citoyenne |
| 1.3 Nombre de jeunes et femmes ayant bénéficié d’un encadrement de qualité en gestion d’entreprises opérationnelles |
| Produit 2 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de capacités techniques, matérielles et financières pour un encadrement adéquat des bénéficiaires. | 2.1 Nombre d’incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo disposant de l’équipement nécessaire pour un encadrement technique et citoyen des jeunes et des femmes. |
| Produit 3 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expériences et de et l’accès des jeunes et des femmes à l’information utiles pour le développement de leurs initiatives économiques. | 3.1 Existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience  |
| 3.2 Nombre de jeunes et de femmes bénéficiant de partage d’expérience ou ayant accès à l’information utile à travers le dispositif  |
| Produit 4 : 100 entreprises incubées disposent des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leur projet. | 4.1 Nombres d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets. |
| Résultat 2 : Les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme |
| Produit 5 : Les incubateurs délivrent des modules de formation et de sensibilisation à la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix au profit des 100 jeunes incubés | 5.1 Nombre d’incubateurs délivrant des modules sur la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix. |
| Produit 6 : Les jeunes et femmes incubés intègrent la RSE dans le corpus de leurs jeunes entreprises et prennent part à des activités liées au civisme, à la citoyenneté et au volontariat. | 6.1 Nombre de jeunes et de femmes ayant pris part au moins une activité liée à la RSE, civisme et volontariat. |

***Source*** : à partir du document de projet, 2018

*d. Principales parties prenantes*

La conception et la mise en œuvre du ProFeJeC ont été l’œuvre de plusieurs acteurs (partenaires financiers, partenaires techniques et bénéficiaires). Les principales parties prenantes du projet sont : le Ministère de la Jeunesse de la Formation et l’Insertion Professionnelles (MJFIP), le Ministère de l’Economie des Finances et du Développement (MINEFID), le Ministère de la Femme de la Solidarité Nationale et de la Famille (MFSNF), le PNUD, la Coopération Luxembourgeoise, les incubateurs, les villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso, les Organisations de la Société Civile, les ONG spécialisées et les structures de recherche, le secteur privé (MEBF, CCI-BF) les autres projets et programmes développant des initiatives en faveur de l 'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, notamment, le FAIJ, le PEJEN, le programme Burkina Startup, le PSCE/JF, le PAE/JF et les institutions financières. Le tableau en Annexe en donne les détails.

*e. Apports prévisionnels du Projet*

Les ressources financières mobilisées pour la mise en place du ProFeJeC proviennent essentiellement de deux Contributeurs en l’occurrence le Grand-Duché de Luxembourg pour un montant de 1 765 765 USD, soit 71% du montant total mobilisé et le PNUD pour un montant de 725 883 USD, soit 29% du montant total mobilisé. Les apports prévisionnels du projet sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Apports prévisionnels du projet

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Contributeurs | Montant prévu en dollars USD | Montant de financement | Mode de financement | Taux de mobilisation des ressources | % du montant total |
| Grand-Duché duLuxembourg | 1 856 481  | 1 765 765  | Espèce | 95% | 83% |
| PNUD | 381 132 | 725 883 | Espèce | 190% | 17% |
| Total | 2 237 613 | 2 491 648 |  | 111% | 100% |

***Source****: données comptables du ProFeJeC, 2021*

### 2. Analyse du contexte de mise en œuvre du projet

#### 2.1. Contexte socio-économique

Le Burkina Faso connait une croissance économique positive. Le taux de croissance du Produit intérieur brut (PIB) réel reste soutenu, ressortant en moyenne à 6% entre 2010 et 2019 (DGEP, 2020) en dépit d’une conjoncture extérieure difficile et des chocs exogènes. Cette croissance a été entre autres soutenue par l’expansion de l’activité extractive.

Cependant, la croissance moyenne du PIB réel par habitant n'a été que de 2% jusqu’en 2010, puis de 2,7% durant la période 2010-2019. Ce niveau demeure insuffisant pour impacter les conditions sociales des populations.

L’un des aspects économiques qui affecte considérablement les entreprises (surtout les jeunes) est la fiscalité. Les problèmes de la fiscalité se situent à deux niveaux : la faible connaissance du système fiscal par les promoteurs des PME et le nombre élevé des impôts et taxes à payer.

En effet, comme sus-indiqué, la majorité des PME ne dispose pas de personnels qualifiés en matière de fiscalité (comptable ayant au moins un niveau licence par exemple). De ce fait, elles sont moins informées de leurs droits et devoirs en matière de fiscalité. En ignorant les dispositions fiscales auxquelles elles sont assujetties, leurs promoteurs s’exposent à des pénalités.

Outre la méconnaissance des dispositions fiscales, les jeunes entreprises sont assujetties à un nombre non négligeable d’impôts et taxes à payer. Le paiement de ces taxes a des conséquences non seulement sur l’accès des jeunes entreprises à la commande publique, mais aussi sur leur capacité d’autofinancement au regard de la faiblesse de leur surface financière.

Sur le plan démographique, la population est à majorité jeune avec 47% qui a moins de 15 ans et 51,7% sont des femmes (INSD, 2019) ; ce qui constitue un vivier important pour l’entreprenariat des jeunes et des femmes et partant une opportunité considérable pour le développement socio-économique du pays si le dividende démographique est bien exploité.

Toutefois, le chômage et le sous-emploi constituent un réel fléau et une « bombe sociale » à retardement. Au niveau national, le taux de sous-emploi des jeunes de 15 à 24 ans est de 27,2%, tandis que le taux de chômage est de 8,6 % chez les jeunes de 15 à 24 ans (INSD, EMC 2014). Le taux de chômage est très visible chez les actifs ayant un niveau d'éducation secondaire (23%). En milieu urbain, le chômage touche davantage les jeunes de moins de 25 ans (14,1%) et les femmes (9,9%) (INSD, 2014). Environ 75% des jeunes de 16 à 24 ans n'a aucune formation technique et professionnelle, contre environ 47 % et 45% des personnes âgées respectivement de 25 à 35 ans.

L’analyse du contexte social et culturel laisse entrevoir une menace pour l’entreprenariat des femmes. En effet, même si les femmes (à leur jeune âge) s’intéressent à l’entreprenariat et disposent d’idées de bons projets, elles finissent par abandonner sous la pression sociale.

#### 2.2 Contexte sanitaire

A l’instar de plusieurs pays dans le monde, le Burkina Faso est confronté à la pandémie du COVID-19 depuis mars 2020. Globalement, cette pandémie a eu des effets néfastes sur les activités économiques (baisse du niveau de la demande et de l’offre des biens et services).

Dans le cadre de la mise en œuvre du ProFeJeC, la pandémie a empêché la réalisation des activités prévues dans le premier semestre de 2020 notamment les cadres de rencontres et les activités nécessitant les déplacements et/ou la mobilisation de plus de 50 personnes. Compte tenu du retard accusé dans l’exécution du plan de travail 2020, le projet a sollicité et obtenu l’autorisation du PNUD et l’avis de non-objection de l’Ambassade de Grand-Duché de Luxembourg pour supprimer et programmé de nouvelles activités.

#### 2.3. Contexte sécuritaire et humanitaire

Depuis 2015, le pays est confronté à une forte insécurité qui se manifeste avec acuité dans les régions dites des trois frontières (Burkina Faso-Mali-Niger). Ainsi, selon les données disponibles du Conseil national de secours et d’urgence (CONASUR), du 04 avril 2015 au 16 juin 2019, le pays a subi 283 attaques terroristes ayant causé 524 décès et 308 blessés. En outre, la date du 08 août 2020, le nombre de déplacés internes était estimé à 1 013 234 personnes. Selon le rapport du secteur privé de la CCI-BF (2019), 65% des chefs d’entreprises ont indiqué que leurs activités avaient été affectées négativement par la question sécuritaire.

Etant donné que le ProFeJeC a ciblé les jeunes et femmes porteurs de projets de Ouagadougou et de Bobo, l’effet de l’insécurité sur la mise en œuvre du projet est moins perceptible. Toutefois, l’insécurité reste une menace pour le développement des entreprises bénéficiaires du ProFeJeC, notamment celles délocalisées hors de Ouagadougou et Bobo Dioulasso.

## IV. RESULTATS DE L’EVALUATION

### 1. Analyse de la cohérence du ProFeJeC

L’analyse de la cohérence du ProFeJeC sera faite d’une part entre les objectifs et les résultats attendus et entre activités et moyens mise en place. Les indicateurs formulés seront également analysés.

#### 1.1. Cohérence des objectifs et des résultats attendus

En rappel, le ProFeJeC poursuit deux objectifs spécifiques : (i) transformer les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et Bobo Dioulasso en entreprises opérationnelles et viables et (ii) promouvoir auprès de 100 jeunes et femmes nouveaux entrepreneurs les valeurs de citoyenneté, de civisme et de paix.

Aussi, deux résultats sont formulés : (i) les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes, (ii) les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme.

De prime abord, les deux résultats attendus sont liés aux deux objectifs spécifiques. Aussi, on peut dire que si les six (06) produits attendus étaient atteints, cela devrait concourir effectivement à l’atteinte des deux objectifs spécifiques associés. De même, l’atteinte des deux objectifs spécifiques concourt à la réalisation de l’objectif général « ***améliorer la viabilité des entreprises créées par les jeunes et les femmes*** ».

#### 1.2. Analyse de la cohérence entre les actions et les moyens mis en place

Globalement, l’objectif visé par le ProFeJeC est d’amener les porteurs de projets à s’orienter vers les incubateurs d’une part et de permettre aux incubateurs d’accueillir plus de porteurs de projets. Ainsi, le projet devrait appuyer les incubateurs à accroitre leur capacités d’accueil. De ce point de vue, il y a une bonne cohérence entre les actions et les moyens engagés. Comme indiqué à la page 36, l’appui du ProFeJeC a permis d’améliorer le plateau technique et la capacité d’accueil des incubateurs.

Toutefois, les moyens mis à la disposition des incubés ont été jugés insuffisants. En effet, les besoins exprimés aussi bien par les incubateurs que les porteurs de projets n’ont pas tous été pris en compte. La majorité des porteurs de projets encadrés estiment moyen le niveau du fonds d’amorçage, qui est de 2 millions FCFA par bénéficiaire (voir graphique 1). Cependant, il est utile de préciser que dans la logique du projet, il s’agissait d’apporter un appui et non de remplacer les incubateurs et les incubés dans la conduite des projets.

Graphique 1 : Appréciation des bénéficiaires sur le niveau des ressources financières reçues

**Source** : Enquête auprès des bénéficiaires du ProFeJeC, 2021

La période d’une année prévue pour l’incubation est jugée insuffisante pour le développement de certains projets notamment ceux du domaine du technologique. En effet, la mise en place des projets technologiques nécessitent plus de temps d’incubation au regard du prototypage, des tests et des équipements à acquérir, etc. Aussi, cette période d’incubation n’est pas suffisante pour assurer la viabilité des projets développés. Selon les résultats de l’enquête, 85% des bénéficiaires expriment le besoin de prolonger les appuis du Projet.

#### 1.3. Analyse des indicateurs du ProFeJeC

En rappel, 9 indicateurs sont définis dans le cadre logique du Projet. Globalement les indicateurs sont liés, d’une part, à des Produits applicables du Plan stratégique du PNUD et d’autre part aux résultats attendus.

Toutefois, l’analyse de ces indicateurs montre qu’ils ne sont pas tous SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel). En effet, considérant l’indicateur « Nombre d’incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo disposant de l’équipement nécessaire pour un encadrement technique et citoyen des jeunes et des femmes », il n’est pas défini les équipements nécessaires pour un incubateur pour lui permettre de réaliser un encadrement technique et citoyen. Aussi, l’indicateur portant sur « l’existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience » peut être amélioré car il peut être effectif et non fonctionnel.

#### 1.4. Analyse des hypothèses et risques du ProFeJeC

Le cadre de gestion des risques établi pour le projet « Femmes Jeunes Entreprenants et Citoyenneté » a mis en exergue 4 hypothèses présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Hypothèses et risques liés à la mise en œuvre du projet

|  |  |
| --- | --- |
| Hypothèse | Intitulés |
| Hypothèse 1 | L'instabilité institutionnelle perturbant la mise en œuvre des programmes de développement |
| Hypothèse 1 | L'insuffisance de ressources pour la mise en œuvre du projet |
| Hypothèse 1 | Faibles capacités des animateurs de la coordination du projet ainsi que des partenaires de mise en œuvre |
| Hypothèse 1 | La faible adhésion des acteurs clés dans la mise en œuvre du projet |

***Source****: Document du projet, 2019*

Globalement, les risques identifiés sont pertinents pour la mise en œuvre du projet de ce type et assez clairement formulés.

#### 1.5. Analyse des critères de choix des incubateurs et des incubés

Dans le cadre de la sélection des incubateurs et des incubés, des indicateurs ont été définis. Pour le choix des incubés, il s’agit d’indicateurs basiques car leur sélection relève essentiellement des incubateurs. Chaque incubateur, selon son modèle d’incubation, a défini des critères permettant de sélectionner dix (10) bénéficiaires. En dehors des critères basiques définis par le ProFeJeC (zone géographique, sexe, âges, nationalité, secteur prioritaire), l’essentiel des critères techniques de choix des porteurs de projet ont été définis par les incubateurs. Cette flexibilité dans le choix des incubés est fortement appréciée par les acteurs au regard de la diversité de leur modèle d’incubation et de la diversité des porteurs de projet (niveau de maturité diffère d’un incubateur à un autre).

Pour ce qui du choix des incubateurs, les critères permettent dans leur ensemble de retenir des incubateurs juridiquement constitués et disposant d’un minimum d’équipement et d’espace pour l’encadrement des porteurs des projets et d’un minimum d’expérience dans l’incubation.

Pour ce qui est du statut juridique, sa non prise en compte a permis de sélectionner à la fois des incubateurs privés, des incubateurs publics et ceux évoluant à titre associatif. Au regard des règles de financement du PNUD, deux des dix incubateurs (BEOOGOLAB et SIRA LAB) qui relèvent du privé ont eu des difficultés pour bénéficier des appuis du Projet. Ces deux incubateurs ont connu un traitement particulier avec des nouvelles procédures, ce qui a retardé le déblocage des fonds à leur profit.

Ce retard est aussi dû au fait que le PNUD BFA n’avait pas d’expérience avec les incubateurs, encore moins des incubateurs privés. Néanmoins, une solution est trouvée pour prendre en compte les structures privées dans le cadre des projets similaires futures. Le tableau suivant présente les principaux critères de sélection des incubateurs et des incubés.

Tableau 7 : Critères de sélection des incubateurs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **CRITERES D’EVALUATION** | **NOTE** |
| ***CRITERES DE LA CATEGORIE 1 : INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS DE QUALITE***  | ***28*** |
| **1** | L'existence d'un lieu physique pour l'accompagnement des porteurs de projet | *8* |
| **2** | Les équipements mobilisés pour assurer un accompagnement de qualité des incubés  | *5* |
| **3** | La disponibilité d'une connexion internet  | *5* |
| **4** | L'existence d'un espace de travail adéquat pour les incubés  | *5* |
| **5** | L'existence d'un espace de travail adéquat pour l'équipe d’accompagnement  | *5* |
| ***CRITERES DE CATEGORIE 2 : UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE***  | ***28*** |
| **6** | La reconnaissance officielle à travers un statut juridique  | *5* |
| **7** | Existence de la SAEI depuis au moins 2 ans  | *3* |
| **8** | La disponibilité d'un organigramme | *4* |
| **9** | L'existence d'une comptabilité et d'un mécanisme de contrôle | *5* |
| **10** | L'existence d'un modèle économique  | *8* |
| **11** | Partenariat avec au moins 3 acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial | *3* |
| ***CRITERES DE CATEGORIE 3: DES RESSOURCES ET METHODES D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTES*** | ***24*** |
| **12** | L'existence d'une équipe qualifiée dédiée à l'accompagnement entrepreneurial  | *5* |
| **13** | L'existence d'une méthodologie de sélection des porteurs de projet à incuber  | *5* |
| **14** | L'existence de ressources numériques pour accompagner les porteurs de projet  | *5* |
| **15** | L'existence d'un processus ou d'un parcours d'accompagnement entrepreneurial  | *4* |
| **16** | La durée du processus d’incubation d’un porteur de projet d’entreprise | *1* |
| **17** | Le coût unitaire d’incubation d’un projet d’entreprise et sa composition  | *4* |
| ***CRITERES DE CATEGORIE 4: OFFRE DE SERVICE CLAIRE ET PERTINENTE***  | ***20*** |
| **18** | Deux exemples de projet d’entreprise déjà accompagnés ou en cours d'accompagnement  | *4* |
| **19** | Organisation d'évènements qui mobilisent d'autres acteurs de l’écosystème entrepreneurial  | *2* |
| **20** | Organisation de formations au profit des incubés (es)  | *5* |
| **21** | L'existence d'un dispositif de suivi-évaluation des incubés (même après l'incubation)  | *4* |
| **22** | Existence d'un mécanisme de levée de fonds ou de financement pour soutenir les projets d'entreprise incubés  | *3* |
| **23** | Offre d’autres services aux incubés (es) | 2 |

**Source** : Document de base du Projet, 2018

#### 1.6. Analyse de la stratégie de mise en œuvre du projet

Le modèle d’intervention du projet repose sur l’approche « YouthforYouth » visant à renforcer les capacités des organisations conduites par les jeunes ainsi que les jeunes eux-mêmes directement, afin de les aider à passer de leur statut de bénéficiaires passifs à un statut de participants actifs dans la promotion et la création d’emplois pour les jeunes et les femmes.

La stratégie de mise en œuvre du projet repose sur les trois piliers suivants : (i) le renforcement des capacités, l’accompagnement et la visibilité des incubateurs pour mettre en œuvre de nouvelles idées et approches novatrices favorisant l’entrepreneuriat et la création d’emplois décents au profit des jeunes et des femmes, (ii) le réseautage, le partage d'expériences entre les structures d'accompagnement et les jeunes eux-mêmes et diffuser les informations pertinentes sur l'entrepreneuriat auprès des cibles du projet et (iii) la facilitation de l’accès au financement par les entreprises incubées. Selon cette approche, les incubateurs assurent toute la phase d’incubation jusqu’aux premiers pas de l’entreprise sur le marché.

Elle est fortement appréciée par les acteurs de mise en œuvre du projet car elle met l’accent sur l’efficacité dans le processus de mise en œuvre du projet, en ce sens qu’elle laisse libre choix aux incubateurs (qui maîtrisent déjà leur propre approche d’incubation) de déployer leur propre approche suivant la vision et les objectifs du projet. Autrement, selon cette approche, chaque acteur se concentre sur les tâches qu’il sait faire le mieux. Elle a permis de minimiser les risques d’échec en optimisant l’utilisation des ressources et en intégrant les appuis de coaching, de gestion, de communication.

La stratégie de décaissement des ressources facilite également une mise en œuvre réussie des projets d’entreprises. Les appuis du ProFeJeC, quoiqu’insuffisants, répondent aux besoins aussi bien des incubateurs que des porteurs de projet. Pour les incubateurs, un montant (39 millions de FCFA en moyenne) est alloué pour le renforcement de leurs capacités techniques, matérielles et le processus d’incubation. Aussi, pour les projets incubés, un fonds d’amorçage de 2 millions de F CFA est octroyé. L’utilisation de ces fonds est liée aux besoins de chaque acteur sur la base d’un diagnostic préalablement réalisé et les opérations de décaissement sont faites conformément au plan d’actions validés par l’incubateur et le porteur de projet. Pour ce faire, les appuis ont été orientés principalement vers les besoins exprimés par les bénéficiaires.

### 2. Analyse du niveau de participation des acteurs / Partenaires

**Le ProFeJeC a été fortement participatif, non seulement dans sa conception mais aussi dans sa mise en œuvre.** Des entretiens, il ressort que des cadres de concertation ont été organisés avec les acteurs pour prendre en compte leurs observations au moment de la conception du projet. Cela a permis aux incubateurs, ayant une bonne maîtrise de l’écosystème entrepreneurial, de faire des propositions d’amélioration. Aussi, le document de projet a été transmis aux incubateurs afin de recueillir leurs avis, ce qui a permis d’obtenir un document consensuel qui prend en compte les préoccupations de toutes les parties prenantes.

Dans la mise en œuvre, les échanges se sont poursuivis entre la coordination du Projet et les acteurs de mise en œuvre. Globalement, l’ensemble des partenaires ont participé à la mise en œuvre du projet.

En ce qui concerne les porteurs de projet, il y a eu de l’intérêt et l’engouement des jeunes et des femmes autour du ProFeJeC. Cela se traduit par le nombre élevé des candidatures pendant les appels à candidature lancés par les incubateurs. En guise d’exemple, WAKATLAB a reçu un peu plus de 300 candidatures.

### 3. Analyse de la pertinence du projet

**Il ressort un très bon niveau de concordance entre le ProFeJeC et le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement (PNUAD), Programme Pays du PNUD (période 2018-2020), le PNDES et la Politique sectorielle « Travail, Emploi et Protection Sociale ».**

En effet, le ProFeJeC est en adéquation avec le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement (PNUAD)[[1]](#footnote-1) sur la période 2018-2020 et les résultats attendus par le PNUD dans le cadre de son Document de Programme Pays pour la même période, notamment à travers le Résultat 3.2 « D’ici à 2020, les populations, en particulier les jeunes et les femmes dans les zones d’intervention (urbaines / rurales), augmentent leurs revenus, adoptent des modes de production et de consommation durables et améliorent leur sécurité alimentaire ». Il est également aligné avec l’Axe 1 du plan stratégique du PNUD pour la période 2018 2021 à savoir « Eradiquer la pauvreté sous toutes ses formes ».

Le ProFeJeC s’inscrit également dans la stratégie gouvernementale déclinée dans le Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) 2016-2020, à son axe 2 : « Développer le capital humain » et plus spécifiquement au niveau de l’objectif spécifique 2.4 : « promouvoir l’emploi décent et la protection sociale pour tous, particulièrement les jeunes et les femmes » et l'impact global attendu du PNDES qui est : « (ii) l’émergence d’une économie moderne basée sur un secteur primaire évolutif, plus compétitif et des industries de transformation et des services de plus en plus dynamiques, permettant de réaliser un taux de croissance économique annuel moyen de 7,7% et créatrice d'au moins 50 000 emplois décents par an ». Par ailleurs, il est aligné sur la Politique sectorielle « Travail, Emploi et Protection Sociale » du Gouvernement, notamment son axe stratégique 2 : la promotion de l’emploi productif et décent et l’effet attendu 2.1.3 : « l’employabilité des jeunes et des femmes est améliorée ».

### 4. Analyse de l’efficacité

L’efficacité mesure le niveau de réalisation (taux de réalisation) des différentes actions sur la base des indicateurs identifiés. L’estimation des taux de réalisation des résultats attendus a été effectuée suivant les principes ci-après :

1. par souci de simplification, il a été considéré que tous les résultats ont le même poids ;
2. le taux de réalisation d’un indicateur est le rapport entre le niveau réalisé et prévu ;
3. le taux de réalisation d’un produit donné est la moyenne arithmétique des taux de réalisation des indicateurs de ce produit ;
4. le taux de réalisation d’un résultat donné la moyenne arithmétique des taux de réalisation des produits de ce résultat.

Par ailleurs, il convient aussi de signaler que pour certains indicateurs, des estimations ont été réalisées faute de données précises. Il s’agit entre autre de l’indicateur « Existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience ». Cet indicateur est mesuré via l’appréciation des incubateurs sur ledit dispositif. Il en est de même pour le « nombres d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets » dont le taux de réalisation correspond à la proportion des femmes et des jeunes ayant effectivement créés leurs entreprises.

#### 4.1. Taux de réalisation des résultats, produits et indicateurs du ProFeJeC

Globalement, le Taux de Réalisation (TR) du projet est estimé à 96,67%. Il est tiré par le niveau de réalisation du Résultat 2 « Résultat 1 : les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion, de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme » (100%) et du résultat 1 « Les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes » (93%).

Spécifiquement, le taux de réalisation est tiré par le bas par les indicateurs ci-après : (i) Existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience (50%) et (ii) Nombre de jeunes et de femmes bénéficiant de partage d’expérience ou ayant accès à l’information utile à travers le dispositif (97%). Les autres indicateurs ont connu une très bonne réalisation avec un taux de 100%. Le tableau ci-après donne les détails.

Tableau 8 : Taux de réalisation des produits et des résultats

| Résultats | TR\_Résultats | Produits | TR Produits | Indicateurs | Cible | Réalisation | TR Indicateurs |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Résultat 1 : Les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes | **93%** | Produit 1 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de compétences techniques actualisés en incubation et en gestion d’entreprise, permettant un encadrement de qualité des jeunes et des femmes pour la création de 100 entreprises opérationnelles et citoyennes | 100% | 1.1 Nombre d’incubateurs appliquant le module de tronc commun dans l’encadrement des jeunes et des femmes incubés | 10 | 10 | 100% |
| 1.2 Nombre d’incubateurs ayant une bonne connaissance du processus d’encadrement des jeunes et femmes en gestion d’entreprise opérationnelle et citoyenne. | 10 | 10 | 100% |
| 1.3 Nombre de jeunes et femmes ayant bénéficié d’un encadrement de qualité en gestion d’entreprises opérationnelles | 100 | 100 | 100% |
| Produit 2 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de capacités techniques, matérielles et financières pour un encadrement adéquat des bénéficiaires. | 100% | 2.1 Nombre d’incubateurs des villes de Ouagadougou et de Bobo disposant de l’équipement nécessaire pour un encadrement technique et citoyen des jeunes et des femmes | 10 | 10 | 100% |
| Produit 3 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expériences et de et l’accès des jeunes et des femmes à l’information utiles pour le développement de leurs initiatives économiques. | 73% | 3.1 Existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience  | 1 | 0,5 | 50% |
| 3.2 Nombre de jeunes et de femmes bénéficiant de partage d’expérience ou ayant accès à l’information utile à travers le dispositif  | 100 | 97 | 97% |
| Produit 4 : 100 entreprises incubées disposent des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leur projet. | 100% | 4.1 Nombres d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets | 100 | 100 | 100% |
| Résultat 2 : les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion, de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme | **100%** | Produit 5 : Les incubateurs délivrent des modules de formation et de sensibilisation à la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix au profit des 100 jeunes incubés | 100% | 5.1 Nombre d’incubateurs délivrant des modules sur la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix. | 10 | 10 | 100% |
| Produit 6 : Les jeunes et femmes incubés intègrent la RSE dans le corpus de leurs jeunes entreprises et prennent part à des activités liées au civisme, à la citoyenneté et au volontariat. | 100% | 6.1 Nombre de jeunes et de femmes ayant pris part au moins une activité liée à la RSE, civisme et volontariat. | 100 | 100 | 100% |
| Moyenne global | **96,67%** |   |  |  |  |

**Source** : Consultant, à partir des données collectées, 2021

Ces résultats sont conformes au niveau de réalisation physique des activités dans durant les deux années de mise en œuvre du projet (2019 et 2020).

Le tableau ci-dessous donne le taux de réalisation physique des activités prévues dans le cadre du ProFeJeC.

Tableau 10 : Taux de réalisation physique du ProFeJeC

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Taux d’exécution physique (TEP) | [0 ; 25[ | [25 ; 50[ | 100 | Total | Taux d'exécution[[2]](#footnote-2) |
| Nombre d’activités en 2019 | 0 | 8 | 12 | 20 | **97,05%** |
| Nombre d’activités en 2020 | 3 | 1 | 29 | 33 | **96,3%** |
| Taux global d’exécution physique | **96,675%** |

**Source** : Rapport d’activités du ProFeJeC, 2020

Les explications de ces niveaux de réalisation des activités sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Résultats et produits attendus et le Niveau de réalisation

| Résultats/Produits attendus | Indicateurs de résultats  | Réalisations(octobre 2018-Décembre 2020) |
| --- | --- | --- |
|
|  |
| Résultat 1 : Les initiatives de 100 jeunes et femmes utilisateurs des incubateurs des villes de Ouagadougou et Bobo Dioulasso transformées en entreprises opérationnelles viables et citoyennes |
| Produit 1 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de compétences techniques actualisés en incubation et en gestion d’entreprise, permettant un encadrement de qualité des jeunes et des femmes pour la création de 100 entreprises opérationnelles et citoyennes.  | 1.1Nombre d’incubateurs appliquant le module de tronc commun dans l’encadrement des jeunes et des femmes incubés | Les 10 incubateurs de Ouagadougou et Bobo-Dioulasso ont été participé à l’atelier de validation et d’appropriation deux outils nécessaires à l’encadrement des bénéficiaires du projet : Guide d’implémentation, de la responsabilité sociale des entreprises, Guide de mentorat des jeunes entrepreneurs, Guide de la participation citoyenne des jeunes, Recueil de bonnes pratiques pour la gestion d’une structure d’accompagnement, entrepreneurial, Recueil de bonnes pratiques, pour les accompagnateurs de porteurs de projet d’entreprise.Ces outils améliorent la qualité du coaching/mentorat, de l’accompagnement entrepreneurial, la participation citoyenne des jeunes et femmes entrepreneurs, la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales. |
| 1.2 Nombre d’incubateurs ayant une bonne connaissance du processus d’encadrement des jeunes et femmes en gestion d’entreprise opérationnelle et citoyenne | Les 11 incubateurs partenaires ont une bonne connaissance du processus d’encadrement des jeunes et femmes en gestion d’entreprise opérationnelle et citoyenne grâce aux renforcement de leurs capacités techniques à travers des formations, la participation à des activités de partage d’expériences et bonnes pratiques. Cela leur d’offrir des services d’accompagnement de qualité. |
| 1.3 Nombre de jeunes et femmes ayant bénéficié d’un encadrement de qualité en gestion d’entreprises opérationnelles et citoyennes | 120 jeunes et femmes ont bénéficié d’un encadrement de qualité en gestion de Micros, Petites et Moyennes Entreprises à travers les 11 incubateurs partenaires de Dédougou, Bobo-Dioulasso et Ouagadougou. |
| Produit 2 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent de capacités techniques, matérielles et financières pour un encadrement adéquat des bénéficiaires | 2.1. Nombre d’incubateurs des villes de Ouaga et de Bobo disposant de l’équipement nécessaire pour un encadrement technique et citoyen des jeunes et des femmes | Les 10 incubateurs partenaires ont reçu un appui financier du projet pour renforcer leurs capacités matérielles. Cet appui a permis aux incubateurs d’accroître leur capacité d’accueil, d’aménager de nouvel espace de coworking, d’acquérir du matériel de visioconférence, de mobilier de bureau |
| Produit 3 : 10 incubateurs de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso disposent d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expériences et l’accès des jeunes et des femmes à l’information utiles pour le développement de leurs initiatives économiques. | 3.1 Existence d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience | Il existe aujourd’hui un réseau de 10 incubateurs partenaires du projet ; ils font partie de la faîtière des structures d’accompagnement à l’entrepreneuriat innovant.Le site web du projet [www.fasohub.com](http://www.fasohub.com) facilite l’accès à des ressources et des informations utiles pour le développement des projets des jeunes et femmes.Par ailleurs, à travers le partenariat avec l’Action pour l’Innovation Francophone (ACTIF) de l’Agence Universitaire de la Francophonie, le projet favorise l’accès aux outils d’innovation et le partage d’expériences via la plateforme : [https://actif.auf.org](https://actif.auf.org/) Plusieurs actions ont été initiées pour fournir aux jeunes et femmes entreprenants des informations sur les opportunités d’emploi, notamment sur le programme de soutien à l’entrepreneuriat de la Fondation Tony Elumelu : <https://tefconnect.com/>  |
| 3.2 Nombre de jeunes et de femmes bénéficiant de partage d’expérience ou ayant accès à l’information utile à travers le dispositif | 1500 jeunes et femmes dont les 100 bénéficiaires issus des 10 incubateurs, ont bénéficié des sessions de partage d’expériences et d’information (Panels, webinaire (Académie des Micros, Petites et Moyennes Entreprises, Masters class, TEF-UNDP…) |
| Produit 4 : 100 entreprises incubées disposent des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leur projet | 4.1 Nombre d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets | 120 micros, petites et moyennes entreprises de Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Dédougou ont reçu un fonds d’amorçage pour la mise en œuvre de leur projet d’entreprise : * 100 bénéficiaire issus des 10 incubateurs de Ouagadougou et Bobo-Dioulasso
* 20 bénéficiaires issus de l’incubateur agrosylvopastoral du Conseil Régional de la Boucle du Mouhoun
 |
| Résultat 2 : Les jeunes et femmes bénéficiaires des incubateurs engagés dans des actions de promotion de la citoyenneté, de cohésion sociale et de civisme |
| Produit 5 : Les incubateurs délivrent des modules de formation et de sensibilisation à la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix au profit des 100 jeunes incubés | 5.1 Nombre d’incubateurs délivrant des modules sur la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix | Les 10 incubateurs partenaires délivrent des formations sur la RSE et mènent des actions de sensibilisation à la citoyenneté responsable. |
| Produit 6 : Les jeunes et femmes incubés intègrent la RSE dans le corpus de leurs jeunes entreprises et prennent part à des activités liées à la citoyenneté, au civisme et au volontariat. | 6.1 Nombre de jeunes et de femmes ayant pris part à au moins une activité liée à la RSE, civisme et volontariat | 1500 jeunes et femmes ont été sensibilisés, formés à la RSE à travers deux panels (2019) et un webinaire (2020). |
| Produit 7 : l’unité de gestion du projet est fonctionnelle | 7.1 Nombre de staff mis à la disposition du projet | 7 personnes ont été recrutées comme prévue pour animer le projet. |
| Produit 8 : l’unité de gestion fournit les services attendus et les rapports à temps | 8.1 Nombre de rapports périodiques élaborés | Trois rapports ont été élaborés dont deux rapports annuels et un rapport d’achèvement |
| 8.2 Nombre de comité de revue auxquels le projet a participé | Depuis son lancement en janvier 2019, le projet a participé à tous les comités de revue, soit au total 4 comités. |
| 8.3 Nombre de cadre de concertation organisés par le projet | Deux cadres de concertations des parties prenantes ont été organisés. Deux échanges virtuels ont eu lieu avec les parties responsables (incubateurs). |
| 8.4 Nombre d’outils de visibilité du projet | A la date du 31 décembre 2020, le projet dispose de trois outils majeurs de visibilité : un site web ([www.fasohub.com](http://www.fasohub.com)), un catalogue des bénéficiaires du projet et des incubateurs, une dizaine de capsules vidéo de témoignage de bénéficiaires  |

**Source** : Rapport d’activité du ProFeJeC, 2021

#### 4.2. Appréciation des incubés sur les différentes activités et indicateurs

##### 4.2.1. Appréciation des incubés sur la qualité de l’encadrement en gestion d’entreprises opérationnelles

L’ensemble des 100 incubés ont bénéficier d’un encadrement sur la gestion d’entreprise opérationnelles. En effet, sur la base des résultats de l’enquête terrain, la totalité des incubés ont au moins un niveau de connaissance moyen en leadership et en gestion opérationnelle. 56% estiment avoir un très bon niveau de connaissance en gestion. Les raisons de ce taux moyen s’expliquent par le fait que certains incubateurs ont d’abord mis l’accent sur les aspects techniques de conception et de développement du prototype ou du modèle économique des projets ; la question de la gestion opérationnelle devant être traitée ultérieurement. Le graphique ci-après en donne les détails.

Graphique 2 : Appréciation des incubés sur leur niveau de connaissance en leadership et en gestion d’entreprise

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

##### 4.2.2. Appréciation du niveau d’équipement des incubateurs pour l’encadrement technique

Globalement, les incubateurs ont indiqué que l’appui du ProFeJeC a permis d’améliorer considérablement leur plateau technique pour l’encadrement des entrepreneurs. Entre autres, les appuis ont permis d’agrandir et d’équiper les espaces de travail (espace coworking), l’amélioration des conditions de travail des incubés (augmentation du débit de connexion internet, installation des climatiseurs, réfection, etc.), l’acquisition des matériels et équipements techniques (imprimantes 3D), l’installation de dispositif solaire etc.

Dans la même logique, 9 sur 10 incubés ont affirmé que les incubateurs disposent des capacités techniques nécessaires pour assurer un bon appui aux jeunes et aux femmes entreprenants, voire graphique ci-dessous. Ils justifient leurs appréciations par le confort des espaces de travail, l’existence d’une connexion internet (wifi), la disponibilité du matériel de travail et de dispositifs pour le télétravail, etc.

Graphique 3 : Appréciation des incubés de la capacités techniques des incubateurs

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

##### 4.2.3. Appréciation du contenu des modules de formation et de la manière dont la formation a été réalisée

Le contenu des formations dispensées par les incubateurs et la manière (approche) dont la formation est dispensée sont satisfaisants selon les incubés. En effet, 75% sont satisfaits si non très satisfaits du contenu des formations dont ils ont bénéficié. En ce qui concerne la manière dont la formation a été dispensée, 84% sont au moins moyennement satisfaits si non satisfaits.

Ils justifient leurs appréciations par le fait que les formations étaient pratiques avec des pitch et des exercices pratiques qui accompagnent la théorie enseignée, des modules spécialisés et adaptés à leurs besoins. D’autres ont apprécié la chronologie des modules reçues et la méthodologie de travail dans le cadre des séances de renforcement des capacités et la facilité d’assimilation, la mobilisation de compétences internationale etc. Les graphiques ci-après donnent les détails.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Appréciation du contenu des formations*** | ***Appréciation sur la manière dont la formation est faite*** |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

##### 4.2.4. Appréciation du dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience

Comme sus-indiqué, la mise en place d’un dispositif de coordination et de communication facilitant le partage d’expérience devrait se faire sur deux volets (le volet physique et celui virtuel). Le volet physique du dispositif qui devait être matérialisé par la faitière des incubateurs de manière autonome sans le ProFeJeC n’a pas été effectif. Les principales raisons qui expliquent cet état de fait sont entre autres la divergence d’idées entre incubateur, la pandémie de la Covid-19.

En effet, l’environnement actuel de l’écosystème au Burkina Faso est constitué d’acteurs ayant un esprit de concurrence, de protection de modèle, etc. Des entretiens, il ressort que chaque incubateur est resté de son côté durant la période d’exécution du ProFeJeC. Certains incubateurs n’ont pas répondu aux invitations d’autres incubateurs dans le cadre de l’exécution des activités entrant dans le cadre de partage d’expérience. Aussi, certains incubateurs ont empêché les porteurs de projets incubés en leur sein de fréquenter d’autres incubateurs.

Une deuxième raison est la pandémie du Covid-19 qui a empêché la tenue de certaines rencontres prévues pour lesquelles la tenue pourrait occasionner plus de communication, plus de partage d’expérience, etc. (Cadres de concertation des parties prenantes).

Toutefois, la dimension virtuelle dudit dispositif (plateforme numérique) existe avec un partenariat établi avec l’Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) pour faciliter l’accès des acteurs à une autre plateforme numérique sur l’entrepreneuriat social. Ces initiatives participent au processus de partage d’expériences et de bonnes pratiques et favorisent l’accès à des diverses ressources (outils, documents).

Aussi, un cadre de communication et de partage d’expérience existe et fonctionnent dans la plupart des incubateurs à travers les rencontres avec des anciens incubés, certains modèles de réussite dans des domaines bien précis ou les échanges des incubés appartenant à la même cohorte.

Pour ce qui est des incubés, les résultats de l’enquête indiquent que 85% des femmes et jeunes bénéficiaires du ProFeJeC trouvent moyennement satisfaisant, satisfaisant ou même très satisfaisant le dispositif de coordination et de partage d’expérience au sein des incubateurs. Seulement 7% ne sont pas satisfaits de ce dispositif. Le graphique ci-après en donne les détails.

Graphique 4 : Appréciation du dispositif de coordination et de communication au sein des incubateurs

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

##### 4.2.5. Appréciation du nombre d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets

L’un des critères du ProFeJeC est « le nombre d’entreprises incubées disposant de ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs projets ». Dans le cadre de nos analyses, ce critère a été mesuré approximativement par les entreprises formellement créées. Selon les résultats de l’enquête, seulement 3% des entreprises n’ont pas été formellement créées.

Ce fort taux d’opérationnalisation des projets s’explique par le fait que les incubateurs ont eu l’initiative d’anticipation et ont déroulé le programme d’incubation normalement avant les déblocages des fonds du ProFeJeC. L’effet du retard dans l’opérationnalisation du projet a donc été atténué.

##### 4.1.6. Appréciation du Nombre d’incubateurs délivrant des modules sur la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix et des plateformes TIC

Dans le cadre de l’exécution du ProFeJeC, le renforcement des capacités sur la RSE et les questions de civisme et de citoyenneté a été fait en deux (02) étapes. D’abord, les incubateurs devraient être formés sur la RSE et sur les questions de civisme, de citoyenneté et de paix. Aussi, ils devraient bénéficier des modules portant sur ces thématiques. Ensuite, ces derniers devraient délivrer cette formation aux jeunes et femmes entrepreneurs incubés en leur sein.

Les entretiens et l’enquête révèlent que l’ensemble des incubateurs ont bénéficié du renforcement des capacités sur la RSE, la citoyenneté, etc. Aussi, le renforcement des capacités des incubés sur ces questions a été effectif.

En effet, 94% des incubés pensent avoir un niveau de connaissance au moins moyen sur la question de RSE, de citoyenneté, de paix (voir graphique ci-après).

Pour la connaissance des plateaux TIC, plus de 90% ont au moins un niveau de connaissance moyen. Seulement 8% estiment avoir un niveau de connaissance faible.

Graphique 5 : Appréciation des incubés sur leur niveau de connaissance des questions RSE, citoyenneté et de paix (gauche) et des plateformes NTIC (droite)

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

Sur le terrain, l’application de ces principes est en progression avec à date de l’évaluation 50% des incubés ont indiqué que le renforcement des capacités en RSE et sur les questions de citoyenneté leur a permis d’accroître leur disposition à contribuer à la cohésion sociale. Pour ceux l’ayant mis en œuvre, les actions entreprises sont entre autres : la création d’entreprises communautaires, le travail en équipe, la dotation en équipement de la population en outils de protection et de sécurité, la prise en compte du genre dans le personnel de l'entreprise, le respect de l'environnement, la promotion de la cohésion sociale, la sensibilisions sur les réseaux sociaux, la collaboration avec d’autres ONG pour l'utilisation des TIC pour la paix, etc.

### 5. Analyse des effets du projet : niveau de performance des entreprises bénéficiaires du ProFeJeC

Dans cette sous-section, il est question d’analyser les effets du ProFeJeC à travers le niveau de performance des entreprises créées ayant bénéficié des appuis ProFeJeC. Cette analyse prend en compte le nombre d’emplois créés, l’évolution du chiffre d’affaires, l’évolution de la masse salariale, l’évolution du niveau d’épargne, l’amélioration de la visibilité.

#### 5.1. Analyse du nombre d’emplois créés

Selon le document de projet, la création des 100 entreprises opérationnelles de jeunes et de femmes pouvait créer entre 200 et 10 000 emplois directs, prioritairement dans le domaine de l’agriculture et l’économie numérique.

Les résultats de l’enquête indiquent que la mise en place du projet a permis de créer au moins 321 emplois permanents dont 262 femmes (soit 81,6% des emplois créés) et 376 emplois temporaires, soit un total de 697 emplois. En moyenne, les entreprises ont créé entre 1, 2 et 3 emplois permanents et 2 emplois saisonniers. Ce nombre d’emplois créés peut être liée à la jeunesse de leurs entreprises. Néanmoins, il y a des entreprises qui emploient déjà un peu plus de 5 employés. Les chiffres évoqués pourraient croître dans les années à venir avec le renforcement des entreprises incubées.

Ainsi, au regard des objectifs initiaux, on peut dire que le projet a atteint son objectif en matière de création d’emplois.

Le tableau suivant donne le nombre d’emplois permanents et saisonniers créés, par nombre d’entreprises.

Tableau 11 : Nombre d’emplois permanents et saisonniers créés[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre d’emplois permanents créés**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nombre d'emplois permanents par entreprises | Nombre d'entreprises | Nombre cumulé d'emplois permanents créés |
| 0 | 5 | 0 |
| 1 | 22 | 22 |
| 2 | 14 | 28 |
| 3 | 14 | 42 |
| 4 | 11 | 44 |
| 5 | 9 | 45 |
| 6 | 4 | 24 |
| 7 | 2 | 14 |
| 8 | 4 | 32 |
| 9 | 1 | 9 |
| 11 | 1 | 11 |
| 12 | 1 | 12 |
| 18 | 1 | 18 |
| 20 | 1 | 20 |
| Total général | **321** |

 | **Nombre d’emplois saisonniers créés**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nombre d'emplois saisonniers | Nombre d'entreprises | Nombre cumulé d'emplois saisonniers créés |
| 0 | 36 | 0 |
| 1 | 7 | 7 |
| 2 | 15 | 30 |
| 3 | 5 | 15 |
| 4 | 1 | 4 |
| 5 | 4 | 20 |
| 6 | 5 | 30 |
| 8 | 1 | 8 |
| 10 | 4 | 40 |
| 13 | 1 | 13 |
| 14 | 1 | 14 |
| 16 | 1 | 16 |
| 20 | 2 | 40 |
| 23 | 1 | 23 |
| 30 | 1 | 30 |
| 34 | 1 | 34 |
| 52 | 1 | 52 |
| Total général | **376** |

 |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

La répartition des emplois créés pour les femmes est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Nombre d’emplois permanents pour les femmes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nombre d'emplois permanents par entreprises pour les femmes | Nombre d'entreprises | Nombre cumulé d'emplois permanents par entreprises pour les femmes |
| 0 | 25 | 0 |
| 1 | 22 | 22 |
| 2 | 15 | 30 |
| 3 | 7 | 21 |
| 4 | 6 | 24 |
| 5 | 3 | 15 |
| 6 | 2 | 12 |
| 8 | 2 | 16 |
| 9 | 1 | 9 |
| 10 | 2 | 20 |
| 14 | 1 | 14 |
| 16 | 2 | 32 |
| 18 | 1 | 18 |
| 29 | 1 | 29 |
| Total général | 90 | 262 |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

#### 5.2. Analyse de l’évolution du Chiffre d’affaires

L’appui ProFeJeC a permis d’améliorer le niveau de revenu (Chiffre d’affaires) des jeunes et des femmes entrepreneurs. Plus de la moitié des bénéficiaires ont indiqué que leur revenu a augmenté d’au moins entre 0 et 10%. Aussi, 2% des entrepreneurs estiment que leur chiffre à doubler, (voir le graphique ci-dessous). Cette situation s’explique surtout par le fait que les entreprises de la seconde cohorte viennent à peine de finir leur incubation ou viennent d’être opérationnaliser (car entrées en phase d’idée au début de l’incubation). Ces entreprises ne vendent pas encore leurs produits ou services.

Graphique 6 : Appréciation du niveau d’évolution du Chiffre d’affaires

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

#### 5.3. Analyse de l’évolution de l’épargne des entreprises

Globalement les entreprises bénéficiaires n’ont pas observé une amélioration du niveau de leur épargne. Cette situation est également due au fait que les entreprises sont encore jeunes et pour la majorité commence leurs premières activités de production de biens/services. Les promoteurs doivent faire face à l’investissement initial pour la mise en place de leurs entreprises. En effet, selon les résultats de l’enquête, 50% ont constaté une situation stagnante voire une baisse du niveau de l’épargne. Seulement 23% des femmes et des jeunes entrepreneurs bénéficiaires ont constaté une légère amélioration du niveau de leur épargne (voir graphique ci-dessous).

Cette situation traduit la relative faiblesse d’autonomie des entreprises créées et leur capacité à s’autofinancer. Le fonds d’amorçage qui a été octroyé à ces incubés apparait dès lors comme un moyen de rendre plus autonomes ces jeunes pousses.

Graphique 7 : Appréciation des incubés du niveau de l’évolution de l’épargne et d’autonomie

|  |  |
| --- | --- |
| **Graphique : Evolution du niveau de l’épargne** | **Graphique : Evolution du niveau d’autonomie** |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

#### 5.4. Amélioration du niveau de visibilité des incubateurs et des incubés

L’un des effets majeurs du ProFeJeC reste la visibilité des incubateurs et des incubés car l’accompagnement du ProFeJeC s’appuie sur le réseautage. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les différents cadres de rencontres organisés entre les parties prenantes ont permis aux incubateurs de se tisser un réseau de contacts de partenaires. Aussi, les incubés pourront bénéficier d’autres accompagnements. Des entretiens, il ressort que certains incubés ont déjà obtenu des appuis d’autres structures d’accompagnement tels que le Programme Burkina Start-up du Fonds Burkinabé de Développement Economique et Social (FBDES), du FAIJ, etc. ou ont été lauréats de compétitions (Hub Africa, Marathon du Sahel etc.).

### 6. Analyse de l’efficience

L’efficience est appréciée à travers du respect des bonnes pratiques de gestion, du taux d’exécution financière, de l’affectation des postes des dépenses et du respect des délais d’exécution des activités du projet

#### 6.1. Respect des principes d’une bonne gestion des ressources financières

Le respect des principes d’une utilisation efficiente des fonds peut être analysé à deux niveaux. Il s’agit de la gestion des fonds mobilisés au niveau du PNUD et la gestion des fonds alloués aux incubateurs. Pour le premier cas, la gestion est assurée par un service spécialisé au sein du PNUD (Procurement) avec la rigueur qui s’impose. De ce fait, l’application des procédures du PNUD en matière de dépenses permet de s’assurer de l’utilisation efficiente des fonds.

Pour le cas des incubateurs, un renforcement des capacités sur la gestion des fonds a été fait dès le début. Cette séance de renforcement des capacités avec l’ensemble des acteurs avait pour objectif l’utilisation judicieuse et rationnelle des ressources financières. Pour ce faire, le recours aux appels d’offres, des propositions de prix sont recommandés pour les différentes acquisitions et prestations.

Le déblocage s’est fait par tranche et après justification (avec les pièces comptables requises) avant le prochain déblocage. Selon les procédures du PNUD, il faut dépenser au moins 80% des ressources allouées avant le prochain déblocage. Une fiche fait ressortir le montant reçu, les dépenses effectuées, le rapprochement bancaire, etc.

Pour le fonds d’amorçage des incubés, le virement est fait dans le compte de l’incubateur qui par la suite fait le virement dans le compte de l’incubé conformément au plan d’actions validé au préalable. L’incubé effectue les dépenses tout en les justifiant avec des pièces comptables valides. Aussi, des rapports (plan d’accompagnement de chaque incubé) sont transmis aux services financiers du ProFeJeC par les incubateurs. Le plan d’accompagnement indique le nombre d’heure d’encadrement, le montant reçu par l’incubé, etc. Cela permet de garantir la bonne utilisation des ressources financières. A date, tous les incubateurs ont justifié les dépenses.

En ce qui concerne les dépenses effectuées au niveau des incubés, il est effectué suivant la réalisation des plans d’investissements validés par l’incubateur, et donc suivant les besoins de l’entreprise.

#### 6.2. Taux d’exécution financière

L’analyse des ressources financières effectivement mobilisées et celles prévues indiquent un taux moyen de mobilisation de 112%. Cela se justifie par le fait, que la contribution du PNUD n’a pas été faite via des déblocages global ou périodique. Il a été faite suivant les besoins (fonctionnement et investissement) exprimés durant la mise en œuvre du Projet. Aussi, ce taux de réalisation laisse entrevoir une sous-estimation du coût du projet.

En effet, l’exécution financière par composante indique que la composante 1 et 3 ont connu un dépassement. Selon le rapport d’achèvement du ProFeJeC, le dépassement de la composante 1 s’explique en partie par l’accent mis sur le renforcement des capacités techniques, matérielles des incubateurs ainsi que sur l’encadrement techniques des porteurs de projet d’entreprise. Le dépassement au niveau de la composante 3 s’explique en partie par une augmentation de la contribution du PNUD pour supporter les salaires d’un VNU en charge des questions de jeunesse. Plusieurs activités ont été réalisées au titre de la composante 2 pour renforcer la citoyenneté des jeunes et femmes entrepreneurs, toutefois. Plusieurs actions de promotion de citoyenneté étaient menées par les acteurs de l’écosystème (Gouvernement, ONG, incubateurs). Le surplus de budget de la composante a permis de financer des activités des autres composantes.

Tableau 12 : Exécution financière par composante

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ELEMENTS**  |  **TOTAL FUNDS PREVISIONS PRODOC PTA**  |  **DEPENSES 2018**  |  **DEPENSES 2019**  |  **DEPENSES 2020**  |  **DEPENSES TOTALES**  |  **TAUX D'EXECUTION FINANCIERE (%)**  |
|  **COMPOSANTE 1**  |
|  Produit1  | 152 311 | 14 037 | 75 094 | 71 744 | 160 875 | 106% |
|  Produit2  | 569 057 | 84 392 | 151 967 | 594 941 | 831 300 | 146% |
|  Produit3  | 323 774 |  | 163 399 | 41 787 | 205 186 | 63% |
|  Produit4  | 413 351 |  | 9 650 | 395 540 | 405 190 | 98% |
|  **Composante 1**  | **1 458 493** | **98 429** | **400 110** | **1 104 012** | **1 602 551** | **110%** |
| **COMPSANTE 2** |
|  Produit5  | 22 925 |  | 7 014 | 561 | 7 575 | 33% |
|  Produit6  | 209 245 |  | 103 733 | 6 179 | 109 912 | 53% |
|  **Composante 2**  | **232 170** | **-** | **110 747** | **6 740** | **117 487** | **51%** |
| **COMPOSANTE 3** |
|  Produit 7  | 546 951 | 6 324 | 444 610 | 333 403 | 784 337 | 143% |
|  **Composante 3**  | **546 951** | **6 324** | **444 610** | **333 403** | **784 337** | **143%** |
|  **TOTAL**  | **2 237 614** | **104 753** | **955 467** | **1 444 155** | **2 504 375** | **112%** |

**Source** : *Source : atlas/PNUD BFA*

#### 6.3. Répartition des ressources financières

Dans le cadre de ce projet, les incubés ont reçu chacun 2 millions FCFA soit 200 millions FCFA pour les 100 incubés sous forme de fonds d’amorçage. Aussi, 8 des 10 incubateurs ont reçu chacun 39 millions FCFA chacun, soit 312 000 000 F CFA. Pour le cas des deux incubateurs ayant un statut privé (SIRA LAB et Beoogo Lab), des contrats de prestation ont été signés entre le PNUD et chacun d’eux respectivement pour 35 860 000 F CFA et 36 450 000 F CFA. Ainsi, le montant total alloué aux incubateurs et aux incubés est estimé à 584 310 000 FCFA, soit 43% du montant total du Projet.

Tableau 13 : Répartition du montant total du Projet

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Intitulés | Montant unitaire (en FCFA) | Nombre | Montant (en FCFA) |
| 8 Incubateurs | 39 000 000 | 8 | 312 000 000 |
| Incubateur SIRA LAB | 35 860 000 | 1 | 35 860 000 |
| Incubateur BEOOGO LAB | 36 450 000 | 1 | 36 450 000 |
| Incubés (100 incubés) | 2 000 000 | 100 | 200 000 000 |
| *Total montant alloués aux incubateurs et incubés* |  |  | ***584 310 000*** |
| *% par rapport au montant total* |  |  | ***43%*** |
| Equipement, fournitures, fonctionnement, autres activités au profit de l’écosystème |  |  | 778 621 456 |
| % par rapport au montant total |  |  | 57% |
| Total général |  |  | ***1 362 931 456*** |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

#### 6.4. Les délais d’exécution des activités du Projet

L’un des moyens pour apprécier l’efficience est la réalisation des activités conformément aux temps prévus. Globalement, l’ensemble des activités a été réalisé dans le temps au regard du niveau de déblocage des fonds et la justification des fonds alloués aux activités. Toutefois, sur le terrain, certaines activités de coaching des porteurs de projets se poursuivent dû au fait que certains ont reçu tardivement les fonds d’amorçage.

Ce retard est constaté également par les incubés qui attestent avoir reçu leur fonds d’amorçage avec un retard (61% des incubés). Parmi eux, 60% indiquent qu’ils ont reçu les fonds plus de 5 mois après (voir graphique ci-dessous). Néanmoins, pour le fonds d’amorçage, il convient de nuancer car certains retards de décaissement sont attribuables au modèle de développement du projet qui est gourmand en temps et fonction du plan d’investissement convenu avec l’incubateur hôte.

L’avènement de la pandémie liée au Covid-19 a contribué au retard constaté dans l’exécution du projet. En effet, la quasi-totalité des activités planifiées au premier trimestre de 2020 n’ont pas pu se tenir. Aussi, il convient de noter que certains retards sont liés aux fait que certains incubateurs étaient dans l’attentisme et se contentent uniquement des PTBA. En d’autre termes, ils ne communiquent pas à la Coordination les difficultés rencontrées dans le cadre de l’exécution du Projet.

Graphique 8 : Appréciation des incubés sur les retards de décaissement des fonds d’amorçage

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

### 7. Analyse du dispositif de suivi évaluation

Le cadre du suivi évaluation du ProFeJeC est défini dans le document Projet (Section IV). Ce dispositif est conforme au décret n°2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso. Aussi, conformément aux politiques et procédures de programmations du PNUD, un plan de suivi évaluation a été élaboré indiquant les activités de suivi, leurs buts, la fréquence, les actions prévues et les acteurs de mise en œuvre (Section 10 du document projet). L’objectif du dispositif du suivi et de l’évaluation est avant tout de veiller à une utilisation efficace des ressources ainsi qu’à la redevabilité, la transparence et l’intégrité.

Selon ce dispositif il est prévu annuellement d’élaborer un rapport annuel de revue en guise d’une auto-évaluation du projet (par le coordonnateur), des visites terrains par les partenaires (PNUD, Grand-Duché de Luxembourg avec le MJFIP et le MINEFID).

Tableau 14 : Situation d’exécution des activités de suivi-évaluation

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Activités de suivi | Fréquence | Partenaires | Situation d’exécution |
| 1 | Suivre les progrès vers les résultats | Annuelle | DGESS du MJFIP, du MINEFID | Les rapports annuels sont disponibles |
| 2 | Surveiller et gérer les risques | Trimestrielle | PNUD, MJFIP | Rapport de suivi disponible |
| 3 | Apprendre de la mise en œuvre du projet | Annuelle | MJFIP, Incubateurs, SC et bénéficiaires | Rapport de capitalisation disponible |
| 4 | Assurer la qualité du projet | Annuelle | PNUD, MJFIP, OSC et Bénéficiaires | Rapport du comité local d’examen du projet disponible |
| 5 | Procéder à des revues et corrections à mi-parcours des données du suivi | Annuelle | PNUD, MJFIP, OSC et Bénéficiaires | Revue à mi-parcours non réalisée |
| 6 | Faire le rapportage du projet | Chaque année et à la fin du projet | Membres du cadre de concertation | Activité de fin de projet en cours |
| 7 | Revu du projet | Annuelle | MJFIP, MINEFID, Grand-Duché de Luxembourg | Rapport de revu disponible |

**Source** : Consultant à partir des entretiens et le PTAB

Globalement les acteurs du suivi évaluation ont été mis en place (Expert national en suivi évaluation.). Aussi, les différents rapports périodiques ont été élaborés par la coordination du projet.

En plus du suivi effectué par la coordination du ProFeJeC, le suivi des porteurs du projet (bénéficiaires) incombe aux incubateurs. Toutefois, les incubateurs produisent des rapports annuels mettant en exergue le niveau de mise en œuvre des activités en leur sein. Aussi, des rapports de capitalisation mettant en exergue les acquis, les difficultés, les bonnes pratiques, etc. ont été produits par les incubateurs. Par ailleurs, sur demande de la coordination du projet, les incubateurs ont élaboré des fiches synoptiques de chaque porteur de projet permettant de saisir d’un coup d’œil les informations importantes (Nom de l’entreprise, adresse du porteur de projet, historique du projet, problème identifié, solutions proposées, effets impacts du projet, etc.).

Malgré la mise en place du dispositif de suivi évaluation et les efforts consentis en matière de production des rapports périodiques, des insuffisances ont été constatées :

**Le retard dans l’opérationnalisation du dispositif :** Globalement, le personnel du ProFeJeC a été recruté avec un retard. En effet, la convention de financement du projet a été signée en juillet 2018 et le projet a été lancé en Janvier 2019 avec une partie de l’équipe projet.

### 8. Analyse de la prise en compte du genre

Le ProFeJeC a pour cible notamment les femmes entrepreneures. Aussi, dans le document de projet, des principes de respect du genre ont été indiqués. Il s’agit entre autre de la prise en compte d’un marqueur genre qui mesure l’investissement du projet dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la prise en compte de principes et dimensions stratégiques tels que la participation, le genre et l’inclusion. Selon ce principe, « le ciblage des jeunes et des femmes est une dimension essentielle du projet. A cet effet, les outils conçus et les interventions du projet seront adaptés à ces deux cibles importantes ».

Dans la mise en œuvre du projet, le genre a été effectivement pris en compte au regard du nombre de femmes entrepreneures bénéficiaires et des emplois créées pour les femmes. En effet, parmi les 100 incubés, 54 sont des femmes (voir tableau ci-dessous). Aussi, plus de 80% des employés des entreprises incubées sont des femmes.

Néanmoins, il convient de noter que des mesures spécifiques (cotation par exemple) n’ont pas été prises aussi bien par les incubateurs (pour le recrutement des incubés) que les incubés eux-mêmes (pour le recrutement des employés). Néanmoins, comme sus indiqué, le projet à l’origine avait déjà tracé les sillons pour la prise en compte du genre. Cela se traduit entre autre par les critères basiques de sélection des incubés, notamment l’âge. L’âge des femmes éligibles au projet était contenu dans un intervalle beaucoup plus large (jeune et adulte) que celui des jeunes hommes éligibles (âge de la jeunesse uniquement).

Tableau 15 : Répartition des incubés selon le sexe

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Incubateurs | Nombre d’hommes | Nombre de femme | Total | % des femmes |
| 1 | L’incubateur KeoLID | 6 | 4 | 10 | 40% |
| 2 | L’incubateur digital de l’Université de Ouagadougou | 7 | 3 | 10 | 30% |
| 3 | L’incubateur de l’entrepreneuriat social (la Fabrique) | 3 | 7 | 10 | 70% |
| 4 | Centre d’incubation numérique BEOOGOLAB | 6 | 4 | 10 | 40% |
| 5 | Laboratoire de fabrique Wakat Lab (ex. Ouaga Lab) | 5 | 5 | 10 | 50% |
| 6 | L’incubateur Crea Hub | 6 | 4 | 10 | 40% |
| 7 | Le Centre d’incubation Akri | 5 | 5 | 10 | 50% |
| 8 | L’incubateur de l’Institut International d’Ingénierie de l’Eau et de l’Environnement (2IE) | 7 | 3 | 10 | 30% |
| 9 | Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP/PME) | 5 | 5 | 10 | 50% |
| 10 | L’incubateur SIRA LAB | 4 | 6 | 10 | 60% |
| Total | **54** | **46** | **100** | **46%** |

**Source** : Consultant, à partir des données de l’enquête, 2021

## V. BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISES

### 1. Bonnes Pratiques

**Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, des bonnes pratiques ont permis la réussite du projet. Elles sont en partie l’œuvre des incubateurs. Les principales bonnes pratiques identifiées sont : le dispositif de suivi-évaluation des incubateurs en dehors du ProFeJeC, la flexibilité des programmes d’incubation, la minimisation du risque de biais de sélection des porteurs de projet, le réseautage et les initiatives de mutualisation entre les incubateurs. L’anticipation de certains incubateurs sur l’accompagnement des jeunes et des femmes bénéficiaires du projet, des collaborations fructueuses ayant contribué à la réalisation des résultats du projet**. En effet, sur la base des contrats signés entre le PNUD et les incubateurs, ces derniers ont entrepris de commencer l’incubation des porteurs de projets avant le déblocage effectif des fonds ProFeJeC. D’autres ont même préfinancé les fonds d’amorçage. Cela a permis d’atténuer les effets négatifs du retard de décaissement des fonds sur le développement des activités des incubés.

**Le dispositif de suivi-évaluation par les incubateurs en dehors du suivi du ProFeJeC**. Les incubateurs ont eux-mêmes un dispositif de suivi des incubés. Ils ont développé un dispositif interne consistant de suivre les entreprises incubées en vue de recenser continuellement les avancées et les insuffisances. Cela permet de renforcer la capacité de résilience et la viabilité des entreprises.

**La flexibilité des programmes d’incubation**. En dehors des programmes de tronc commun, les incubateurs ont adopté des programmes d’incubation flexibles et spécifiques pour tenir compte des calendriers de chaque bénéficiaire. Certains incubés sont déjà en activité et ne sont pas toujours disponibles. Cette flexibilité a permis aux incubateurs de dérouler le programme d’encadrement dans le temps.

**La minimisation du risque de biais de sélection des porteurs de projet.** Selon le ProFeJeC, chaque incubateur doit sélectionner en tout 10 incubés en deux cohortes de 5. Pour pallier au risque de choisir des porteurs de projets qui n’ont pas le profil d’entrepreneur ou qui ne répondent pas aux exigences et à la vision du ProFeJeC, certains incubateurs ont opté de sélectionner un effectif plus important de porteurs de projets pour la même cohorte (plus de 5). En cas de défaillance d’un incubé sensé bénéficier de l’appui ProFeJeC, il est automatiquement remplacé par un autre incubé qui est déjà dans le processus d’incubation dans la même cohorte.

**Le réseautage et l’orientation des incubées vers d’autres partenaires** **pour la suite de leur processus de développement**. Lorsque les incubateurs atteignent un certain niveau de développement, ils sont mis en relation avec d’autres structures d’accompagnement plus adaptées à leurs besoins. Cela permet également de renforcer leur capacité d’accroissement et de résilience.

**Les initiatives de mutualisations**. Même si on constate une sorte de concurrence entre les acteurs de l’écosystème entrepreneurial (incubateurs), des initiatives de mutualisation des actions ont été observées. Par exemple, la collaboration entre SIRALAB et INCUB UO. Des cas de collaboration de la Fabrique qui invite les incubateurs et leurs incubés à prendre part à des séances de renforcement de capacité.

**L’adaptation du schéma pour la prise en compte d’incubateur relevant du secteur privé** : L’une des principales innovations dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet est la prise en compte des statuts des entreprises privées dans les procédures du PNUD. Désormais, les incubateurs privés peuvent prester avec le PNUD dans le cadre des projets similaires.

**Des collaborations fructueuses ayant contribué à la réalisation des résultats du projet :**

Dans la perspective de partage d’expériences, de bonnes pratiques et de synergie, le projet a collaboré avec d’autres institutions dans le domaine de l’innovation et de l’entrepreneuriat. A titre d’exemple :

* ***la mise en œuvre du programme conjoint PNUD-Fondation Tony Elumelu (Programme d’Entrepreneuriat pour les Jeunes du Sahel).*** L’équipe du projet a contribué à l’opérationnalisation de ce partenariat dans le domaine de l’entrepreneuriat au Burkina Faso. L’équipe du projet a mis en œuvre en étroite concertation avec la banque UBA les activités d’information, de sélection et de formation d’environ 500 bénéficiaires.
* ***l’organisation d’atelier d’intelligence collaborative.*** Le projet a par ailleurs initié conjointement avec l’Agence Universitaire de la Francophonie un cycle d’ateliers d’intelligence collaborative associant universités et incubateurs du Burkina Faso. Ces ateliers ont permis de mettre en place quatre projets d’innovation sociale qui seront mis en œuvre en 2021.
* ***l’organisation d’atelier d’idéation.*** Le projet est en partenariat avec l’incubateur de l’université du Luxembourg et l’université Pr. Joseph KI-ZERBO pour soutenir l’entrepreneuriat des étudiants via l’organisation d’atelier d’idéation (Idéation camp). Cela permet de renforcer la passerelle entrepreneuriat-formation académique.
* ***l’organisation d’une formation en gestion des centres de formation professionnelle.*** Avec l’appui technique de l’institut international de planification de l’éducation de l’UNESCO, le projet a entrepris une session de formation en ligne en « Gestion des Centres de Formation Professionnelle » au profit de 25 gestionnaires afin de contribuer à l’amélioration de la qualité de la formation professionnelle au Burkina Faso.
* ***le soutien à l’incubateur agrosylvopastoral du Conseil Régional de la Boucle du Mouhoun.*** Cela a consisté au renforcer des compétences techniques du coordonnateur de l’incubateurs grâce à sa participation à la formation au métier de conseiller d’entreprise, et à soutenir le renforcement des activités économique de 20 jeunes et femmes entrepreneurs issus de l’incubateur.

### 2. Leçons apprises

**La logique du faire faire à favoriser la réussite du projet et permis l’atteinte des résultats escomptés** :

L’approche utilisée est celle du faire faire ou chaque acteur en fonction de son potentiel a un rôle précis à jouer. Les PTF ont mobilisé les ressources, les ont mis à la disposition des incubateurs, experts du domaine, qui ont recruté et accompagner les incubés. Toute organisation désirant accompagner les entrepreneurs, gagnerait à appliquer la méthode du « faire faire » et confier les aspects techniques de l’accompagnement des incubés aux structures ayant les compétences.

**La bonne implication de toutes les parties prenantes du montage à la mise en œuvre du projet a permis d’aboutir à un projet rigoureusement préparé, qui a facilité sa mise en œu**vre : Comme relevé, toutes les parties partenaires ont été bien identifiés et bien impliqués du montage du projet à la mise en œuvre. Cela a grandement contribué à la réussite du projet et à l’atteinte des résultats.

## CONCLUSSION ET RECOMMANDATIONS

L’objectif principal de cette étude était d’évaluer la mise en œuvre du PROFEJEC en analysant les résultats obtenus et en tenant compte du contexte de réalisation du projet au cours de la période 2018-2020. Il s’agissait également à dégager les contraintes, les leçons apprises et proposer des recommandations pour des ajustements éventuels.

Au terme de la mission d’évaluation, un certains nombres de conclusions suivant les principaux critères d’évaluations ont été dégagé. Aussi, des forces et des insuffisances ont été mis en exergue.

**Au titre des forces**, on distingue l’innovation et l’efficacité du modèle du projet (modèle tripartite), la cohérence interne, la pertinence du projet, le caractère participatif du projet dans sa conception et dans sa mise en œuvre, la flexibilité dans l’approche d’intervention des incubateurs, la diversité des domaines et secteurs d’activité, la prise en compte du genre et de l’environnement, etc.

**Au titre des insuffisances**, on note le temps mis pour trouver les bons formats de contrats et donc du décaissement des subventiondu ProFeJeC, la faiblesse du montant d’appui, la faiblesse du temps d’incubation, le manque de synergie d’action entre les différents incubateurs, la faible coordination et de communication.

Au regard des insuffisances spécifiques et transversales mises en évidence, une série de recommandations ont été formulées en vue de guider aussi bien l’élaboration que la mise en œuvre du d’un projet futur de même nature. Les principales recommandations formulées sont :

* poursuivre l’accompagnement des incubés sur une période de six (6) mois au moins en vue de pérenniser les actions du projet et plus de viabilité des entreprises incubées ;
* renforcer les capacités de l’écosystème entrepreneurial du Burkina Faso à travers la création d’un espace et un cadre propices pour les incubateurs ;
* mettre en place un dispositif d’animation d’intelligence collective en favorisant le partage d’expérience, la mutualisation des services ;

Améliorer le niveau de communication ;

* Renforcer les fonds d’amorçage pour les projets de technologie ;
* Augmenter la part du budget dans le cadre du projet ;
* augmenter le temps d’incubation ;
* Disponibiliser un accompagnement de Coaching supplémentaires pour les entreprises (Coaching personnalisés) dont le coût est élevé.

En termes de perspectives, il sera pertinent d’envisager :

* la prise en compte du sous-secteur d’enseignement et de formation techniques et professionnels qui demeure un véritable tremplin pour développer les compétences des jeunes en phase avec les réalités socioéconomiques ; dans cette perspective, l’on peut renforcer la collaboration entre les institutions de formation et les incubateurs d’entreprise ;
* le renforcement de l’implication et de la collaboration avec le secteur privé dans les actions de soutien à l’entrepreneuriat des jeunes et femmes ;
* assurer la continuité du projet en s’inspirant des leçons apprises et tenant compte des défis actuels (déplacé interne, entrepreneuriat/emploi rural, opportunités de partage d’expériences et de réseautage)

## BIBLIOGRAPHIE

* Arrêté conjoint N°2019-017 / MJPEJ/MINEFID du 10 mai 2019, portant création, classification, administration, gestion et fonctionnement du Projet Femme Jeunes Entreprenants et Citoyenneté (ProFeJec) ;
* Premier Ministère, (2016), « Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) », Ouagadougou
* Rapport du Comité Local d’Examen du projet femme jeunes entreprenants et Citoyenneté.
* Compte Rendu de la Réunion d’Activation du projet femmes-jeunes entreprenants et Citoyenneté (ProFeJeC) ;
* Document Projet du ProFejec, 2018 ;
* Fiche Infographique ProFejec, 2020 ;
* Plan de Travail Annuel budgétisé (PTBA) 2019-2020 ;
* Rapport d’achèvement du ProFeJeC
* [www.fasohub.com](http://www.fasohub.com) et <https://actif.auf.org>

## ANNEXE

**Annexe 1 : Parties prenantes et leurs rôles et fonctions**

Tableau 16 : Principaux acteurs de mise en œuvre du Projet

| Parties prenantes | Rôle | Fonction |
| --- | --- | --- |
| Le Ministère de laJeunesse de la Formation et l'Insertion Professionnelle(MJFIP) | Responsable de la tutelle technique du projet | * Assurer la tutelle technique du projet et présider le Comité de revue à travers son rattachement à un programme budgétaire du MJFIP Suivre la mise en œuvre du projet à travers ses indicateurs clés
* Evaluer le projet, dans le cadre de la tenue des Assemblées générales des projets et programmes du Burkina Faso,
* Capitaliser et valoriser les résultats, les expériences et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet en vue d'améliorer la prise de décision dans le pilotage des interventions en lien avec l'emploi des jeunes et des femmes
* Faciliter la coordination et la synergie avec les autres programmes/projets du Ministère intervenant dans le même domaine Contribuer aux évaluations du projet pour en capitaliser les expériences
 |
| Ministère de l'Economie des Finances et duDéveloppement(MINEFID) | Responsable de la tutelle financière | * Assurer la tutelle financière du projet
* Assurer le respect de la règlementation générale des projets et programmes de développement
* Réaliser des missions de supervision/appui du projet
 |
| Ministère de la Femme de la Solidarité Nationale et de la Famille (MFSNF) | Partie responsable | * Évaluer l'atteinte des cibles des indicateurs dans les résultats concernant le genre, l'équité et l'inclusion
* Capitaliser les résultats du projet dans les rapports nationaux
* Participer à la mise à jour et à la gestion préventive des risques
 |
| PNUD | Partenaire de réalisation PTF | * Apporter sa contribution financière à la mise en œuvre du projet suivant l'agenda de mise en œuvre convenu dans les plans de travail
* Appuyer l'équipe de projet dans le contrôle qualité des processus de pilotage et de mise en œuvre des activités
* Assurer les évaluations ex ante et externe du projet
 |
| CoopérationLuxembourgeoise | PTF | Apporter sa contribution financière à la mise en œuvre du projet suivant l'agenda de mise en œuvre convenu dans les plans de travail |
| Cadre de concertation du projet | Responsable du projet | Examiner les activités de la mise en œuvre du projet et donner des orientations sur le processus de mise en œuvre du projet |
| Unité de Gestion duProjet | Gestion du projet | * Préparer et mettre en œuvre les plans annuels de travail, dans les délais Contribuer, avec le Responsable du programme budgétaire et les bénéficiaires, à la mise à jour du journal des risques, du journal des enseignements tirés
* Contribuer, avec le PNUD, au contrôle de la qualité dans la mise en œuvre des activités
* Élaborer et mettre à la disposition du responsable de programme budgétaire les différents rapports techniques et financiers requis Assurer la gestion administrative, financière et comptable du projet
 |
| Les Incubateurs | Partie | Apporter leur appui technique pour la mise en œuvre des activités dans |
| villes de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso | responsable | l’accompagnement des jeunes et des femmes bénéficiaires du projet |
| Organisations de laSociété Civile | Partie responsable | Apporter leur appui à la mobilisation des jeunes et des femmes ainsi qu’un soutien aux interventions en lien avec l’emploi des jeunes et des femmes développées dans les zones d’interventions |
| ONG spécialisées et structures de recherche | Partie responsable | * Offrir un appui technique sur des thématiques précises ;
* Assurer un coaching des jeunes et des femmes sur leurs idées de création d'entreprise
 |
| Autres projets et programmes développant des initiatives en faveur de l 'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, notamment, le FAIJ, le PEJEN, le programme Burkina Startup, le PSCE/JF, PAE/JF | Partie responsable | * Partager leurs meilleures pratiques, leurs expériences avec le projet
* Co-organiser avec le projet, des activités de capitalisation des bonnes pratiques des acteurs locaux, dans leurs zones d’interventions respectives
* Mutualiser leurs ressources pour l’atteinte des résultats communs
* Offrir des opportunités d'accès à des financements des entreprises créées par les jeunes et les femmes
 |
| Le Secteur privé : La Maison de l'Entreprise, la Chambre de Commerce, Conseil National du Patronat Burkinabè | Partie responsable | * Offrir une expertise technique dans l'accompagnement des jeunes et des femmes sur les questions de création, de gestion et de management d'entreprises
* Offrir des opportunités d'accès à des financements des entreprises créées par les jeunes et les femmes
 |
| Les Institutions financières | Partie responsable | Offrir des opportunités d'accès à des financements des entreprises créées par les jeunes et les femmes |

***Source****: Document de projet, 2019*

**Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Dénomination** | **Personnes de contact** |
| 01 | L’incubateur KeoLID | Armand YAO |
| 02 | L’incubateur digital de l’Université de Ouagadougou | Dr. TRAORE Inoussa |
| 03 | L’incubateur de l’entrepreneuriat social | Lisa Tietiembou Barutel |
| 04 | Centre d’incubation numérique BEOOGOLAB | Mahamadi ROUAMBA |
| 05 | Laboratoire de fabrique Wakat Lab (ex. Ouaga Lab) | Gildas GUIELLA  |
| 06 | L’incubateur Crea Hub | Cheick TALL |
| 07 | Le Centre d’incubation Akri | Cheick TRAORE  |
| 08 | L’incubateur de l’Institut International d’Ingénierie de l’Eau et de l’Environnement (2IE) | Abdoul-Wahab Annou  |
| 09 | Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP/PME) | Mariam BANGANE |
| 10 | L’incubateur SIRA LAB | Issiaka BOREAUD DJANGO Bathily |
| 11 | Coordination ProFeJeC | Moumine SISSAOWendpanga Serge TAPSOBADELMA Christian Marie-Auguste OUEDRAOGO |
| 12 | 90 des 100 incubés | Enquête terrain |

**Annexe 3 : Questionnaire d’enquête**

**QUESTIONNAIRE EVALUATION ProFeJeC**

*Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes et a pour objet l’évaluation finale du ProFeJeC. Toutes les données collectées resteront strictement confidentielles et nous vous remercions de votre franche collaboration.*

*Ce questionnaire s’adresse au Incubateurs d’une part et aux femmes et jeunes bénéficiaires de l’appui du ProFeJeC, d’autre part.*

**A. IDENTIFICATION ET RENSEIGNEMENTS SUR LE LE BENEFICIAIRE**

|  |  |
| --- | --- |
| **A1** | NOM DE L’ENTREPRISE : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **A2** | ANNEE DE CREATION DE L’ENTREPRISE : ……………………………………………………………………… |
| **A3** | SECTEUR D’ACTIVITES (Si plusieurs, identifier le secteur d’activités financé par le PROFEJEC) : **1**-Commerce |**\_\_|**  **2**- Transformation |**\_\_|**  **3**- Agriculture|**\_\_|**  **4**- Elevage |**\_\_|**  **5**-Artisanat |**\_\_|**  **6**-Autres (Préciser) |**\_\_| ……………………………………………………………………..** |
| **A4** | REGION : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **A5** | PROVINCE : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **A6** | COMMUNE/ARRONDISSEMENT/Village / Quartier\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **A7** | NOM ET NUMERO DE TELEPHONE DU REPONDANT .................................................................................... |

**B. APPRECIATION DES MOYENS MIS EN PLACE PAR LE PROJET**

|  |  |
| --- | --- |
| **B1** | Avez-vous bénéficié d’appuis de PROFEJEC dans le cadre de la mise en œuvre de votre projet ?**1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **B2** | Quelle est la nature de ces appuis ?1. Financement |\_\_| 2. Equipement |\_\_| 3. Renforcement de capacité |\_\_| 4. Fonds de roulement |\_\_| 5. Autre |\_\_|Si autre, préciser……………………………………………..……………………………………………..……… |
| **B3** | Avez-vous reçu ces appuis assez tôt ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **B4** | Si non, Combien de mois après votre sélection dans le cadre du ProFeJeC ?**1.** 1 mois |**\_\_|** **2.** 2 mois |**\_\_|** **3.** 3 mois |**\_\_|** **4.** 4 mois |**\_\_|** **5**. 5 mois et plus |**\_\_|** |
| **B5** | Comment appréciez-vous l’agencement (chronologie) des actions dont vous avez bénéficié ?**1**-Très satisfaisant |**\_\_|**  **2**- satisfaisant |**\_\_|**  **3**- Moyennement Satisfaisant|**\_\_|**  **4-** Insatisfaisant |**\_\_|** 5- Très insatisfaisant |**\_\_| 6**- Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **B6** | Les appuis PrOFeJeC répondaient-il à vos besoins ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **B7** | Comment jugez-vous ces ressources financières en termes de quantité ?**1.** Très faible |\_\_| **2.** Faible |\_\_| **3.** Moyen |\_\_| **4.** Suffisant |\_\_| **5.** Très suffisant |\_\_| **6.** NSP |\_\_| |
| **B8** | Quelle est votre appréciation des moyens matériels (équipement) reçus en vue de la mise en œuvre de votre projet ?**1**-Très satisfaisant |\_\_| **2**- satisfaisant |\_\_| **3**- Moyennement Satisfaisant |\_\_| **4**- Insatisfaisant |\_\_| **5**- Très insatisfaisant |\_\_| **6**- Très insatisfaisant |\_\_| **7**- Ne sait pas (NSP) |\_\_| |

**C. APPRECIATION DES INCUBATEURS**

|  |  |
| --- | --- |
| **C1** | Quelles sont les actions de renforcement des capacités techniques dont vous avez bénéficié de la part des incubateurs ?……………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………….…………………………………..…………………… |
| **C2** | Pensez-vous que les incubateurs disposent des capacités techniques nécessaires pour assurer un bon appui aux jeunes et aux femmes entreprenants ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **C3** | Justifier votre réponse……………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………….…………………………………..…………………… |
| **C4** | Pensez-vous que les incubateurs disposent d’équipements nécessaires pour assurer un appui conséquent ?**1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **C5** | Justifier sa réponse……………………………………………………………………..………………………………….…………………………………………………………………………………………...……………………………..…………………… |
| **C6** | Comment appréciez-vous le dispositif de coordination et de partage d’expérience au sein des incubateurs ?**1**-Très satisfaisant |**\_\_|**  **2**- satisfaisant |**\_\_|**  **3**- Moyennement Satisfaisant|**\_\_|**  **4-** Insatisfaisant |**\_\_| 5-** Très insatisfaisant |**\_\_|**  **6-** Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **C7** | Si satisfaisant, dites pourquoi le dispositif a-t-il permis le partage d’expérience ?………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………………………..…………………… |
| **C8** | Le dispositif de coordination et de communication des incubateurs vous a-t-il permis d’accéder à l’information utile pour le développement de vos initiatives économiques ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **C9** | Dites pourquoi, quel que soit la réponse ?………………………………………………..……………………………………………………….……………………………………………………………….………………………………………………………..…………………… |
| **C10** | Pour chaque formation, quelle est votre appréciation de la manière dont le module a été dispensé ? **1**-Très satisfaisant |**\_\_|**  **2**- satisfaisant |**\_\_|**  **3**- Moyennement Satisfaisant|**\_\_|**  4- Insatisfaisant |**\_\_|** 5- Très insatisfaisant |**\_\_| 6**- Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **C11** | Dites pourquoi ?………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………………………..…………………… |
| **C12** | Quelle est votre appréciation du contenu des modules de formation dispensés par les incubateurs ?**1**-Très satisfaisant |**\_\_|**  **2**- satisfaisant |**\_\_|**  **3**- Moyennement Satisfaisant|**\_\_|**  **4-** Insatisfaisant |**\_\_| 5-** Très insatisfaisant |**\_\_| 6-** Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **C13** | Dites pourquoi ?………………………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………………………..…………………… |
| **C16** | Quelle amélioration souhaitez-vous pour la prochaine fois, en termes de renforcement de capacités ?………………………………………………………………………………………….…………………………………………………………………………………………………………..…………………… |

**D. EFFET DIRECT DU PROJET SUR VOTRE ENTREPRISE**

|  |  |
| --- | --- |
| **D1** | Comment appréciez-vous le niveau de développement global de votre entreprise ?**1**-Totalement dégradé |**\_\_|**  **2**- Légèrement dégradé |**\_\_|**  **3**- Inchangé|**\_\_|**  **4**- légèrement amélioré |**\_\_|**  **5**-Totalement amélioré |**\_\_|**  **6**-Ne Sait Pas (NSP) |**\_\_|**  |
| **D2** | Dites pourquoi ?………………………………………………..…………….……………………………………………..……………..…………………………………………………..………………………………………………………….……………. |

|  |  |
| --- | --- |
| **D3** | Globalement, pouvez-vous nous dire comment le niveau de votre revenu annuel (Chiffre d’affaires) a évolué ?**1**-Totalement dégradé |**\_\_|** **2**- Légèrement/Faiblement dégradé |**\_\_|** **3**- Inchangé/Stable |**\_\_|** **4**- légèrement amélioré |**\_\_|** **5**-Totalement/Fortement amélioré |**\_\_|** **6**-Ne sait pas |**\_\_|**Dite pourquoi ?………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………………………………………………..…… |
| **D4** | Si le chiffre d’affaires a connu une évolution positive, de quelle proportion a-t-il évolué ? **1.** Entre 0 et 10% |**\_\_|**  **2.** Entre 10% et 25% |**\_\_| 3.** Entre 25% et 50% |**\_\_| 4.** Entre 50% et 75% |**\_\_|****5.** Entre 75% et 100% |**\_\_| 6.** Plus de 100% **7.** Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **D5** | Les différents appuis du PROFEJEC ontt-il eu un effet sur l’augmentation de la production dans votre activité ?**1.** Oui |**\_\_|**  **2.** Non |**\_\_|** |
| **D6** | Si la production a connu une évolution positive, de quelle proportion a-t-elle évolué ? **1.** Entre 0 et 10% |**\_\_|**  **2.** Entre 10% et 25% |**\_\_| 3.** Entre 25% et 50% |**\_\_| 4.** Entre 50% et 75% |**\_\_|****5.** Entre 75% et 100% |**\_\_| 6.** Plus de 100% **7.** Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **D7** | Quelle est, en moyenne, la masse salariale mensuelle de votre entreprise (en FCFA) ? **1.** Entre 0 et 100 mille |**\_\_|**  **2.** Entre 100 mille et 250 mille |**\_\_| 3.** Entre 250 mille et 500 mille |**\_\_| 4.** Entre 500 mille et 1 million |**\_\_| 5.** Entre 1 million et 2 millions |**\_\_| 6.** Plus de 2 millions |**\_\_| 7.** Ne sait pas (NSP) |**\_\_|** |
| **D8** | Séparez-vous les ressources de votre entreprise de celles de vos propres ressources ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Dite pourquoi ?…………………………………………………………………….………………………………………………………….……………………………………………………………………..…………………………………………………………. |
| **D9** | Apres l’obtention des appuis, avez-vous investi dans les équipements ?**1.** Structure de stockage (magasin). |**\_\_|** **2.** Petit investissement pour le site de vente (table chaise). |**\_\_|** **3.** Moyen de transport |**\_\_| 4.** Outils (équipements,). |**\_\_|** **5.** Autres |**\_\_|****Si autre,** préciser ……………………………………………..…………………..…………………………………………. |
| **D10** | Comment appréciez-vous l’évolution de votre niveau d’épargne ?1-Totalement dégradé |**\_\_|**  2-égèrement dégradé |**\_\_|**  3- Inchangé |**\_\_|**  4- légèrement amélioré |**\_\_|** 5-Totalement amélioré |**\_\_|** 6-NSP |**\_\_|**Dites pourquoi ?……………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………… |
| **D11** | Comment appréciez-vous votre niveau d’autonomie (Réinvestissement du crédit ou des bénéfices dans d’autres AGR, diversification des sources de revenu, etc.) ?**1-**Totalement dégradé |**\_\_|** **2-**légèrement dégradé |**\_\_|** **3-** Inchangé |**\_\_|** **4-** légèrement amélioré |**\_\_|** **5-**Totalement amélioré |**\_\_|** **6-**NSP |**\_\_|**Dites pourquoi ?…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………… |

|  |  |
| --- | --- |
| **D12** | Avez-vous besoin d’un prolongement du ProFeJeC ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **D13** | Si oui, pour combien de mois : **1.** 1 mois |**\_\_|** **2.** 2-3 mois |**\_\_| 3.** 4-5 mois |**\_\_|** **4.** 6 mois et plus |**\_\_|** |

|  |  |
| --- | --- |
| **D14** | Quel est le nombre d’emplois créés par votre entreprise ? |**\_\_|****1.** Emplois permanents |**\_\_|** **2.** Nombre de femmes |**\_\_|**  **3.** Emplois saisonniers |**\_\_|**  |
| **D15** | Les employés sont-ils déclarés à la caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|** |
| **D16** | Quel est votre niveau de maîtrise des techniques et des outils dont vous avez bénéficié lors des formations dispensées par les incubateurs ?1. Très Faible 2. Faible |\_\_| 3. Moyen |\_\_| 4. Elevé |\_\_| 5. Très élevé |\_\_| 6-Ne Sait Pas (NSP) |\_\_| |
| **D17** | Quel est votre niveau de connaissance en leadership et en gestion d’entreprise ?1. Très Faible 2. Faible |\_\_| 3. Moyen |\_\_| 4. Elevé |\_\_| 5. Très élevé |\_\_| 6-Ne Sait Pas (NSP) |\_\_| |
| **D18** | Quel est votre niveau de connaissance des plateformes NTIC ?1. Très Faible 2. Faible |\_\_| 3. Moyen |\_\_| 4. Elevé |\_\_| 5. Très élevé |\_\_| 6-Ne Sait Pas (NSP) |\_\_| |
| **D19** | Votre état de citoyenneté s’est-il amélioré depuis que vous avez participé aux actions de promotion de la citoyenneté ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Si non, dite pourquoi ?………………………………..……………………………………………………………………………………………..……………………………………………………………………….…………………………………………………….. |
| **D19** | Si Oui, à quelle hauteur ?1- légèrement amélioré |**\_\_|** 2- moyennement amélioré |**\_\_|** 3-Totalement amélioré |**\_\_|** 4-NSP |**\_\_|** |
| **D20** | Comment cette amélioration se traduit-elle concrètement (actions menées, actions en cours, actions en cours de préparation, actions en perspectives ?)……………………………………..………………………………………………………………………………………….…………………………………………..…………………………………………………………………………………….. |
| **D21** | Votre disposition à contribuer à la cohésion sociale s’est-elle améliorée depuis que vous avez participé aux actions de promotion de la cohésion sociale ?**1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Si non, dite pourquoi ?…………………………..…………….………………………………………………………………………………………….……………………………………………..……………………………………………………………………………………. |
| **D22** | Si Oui, à quelle hauteur ?**1**- Légèrement amélioré |**\_\_|** **2**- Moyennement amélioré |**\_\_|** **3**-Totalement amélioré |**\_\_|** **4-**NSP |**\_\_|** |
| **D23** | Comment cette amélioration se traduit-elle concrètement (actions menées, actions en cours, actions en cours de préparation, actions en perspectives, etc. ?)…………………………………………………………………………………………………………..………………..…………………………………………………………………………………………………………….……………….. |
| **D24** | Quel est votre niveau de connaissance des questions de civisme et de citoyenneté et de paix1. Très Faible 2. Faible |\_\_| 3. Moyen |\_\_| 4. Elevé |\_\_| 5. Très élevé |\_\_| 6-Ne Sait Pas (NSP) |\_\_| |
| **D25** | Votre état de civisme s’est-il amélioré depuis que vous avez participé aux actions de promotion du ProFeJeC ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Si non, dite pourquoi ?………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………………………………………..………………………………………………………… |
| **D26** | Si Oui, à quelle hauteur ?**1**- Légèrement amélioré |**\_\_|** **2**- Moyennement amélioré |**\_\_|** **3**-Totalement amélioré |**\_\_|** 4-NSP |**\_\_|** |
| **D27** | Comment cette amélioration se traduit-elle concrètement (actions menées, actions en cours, actions en cours de préparation, actions en perspectives, etc. ?)………………………………………………..…………………………………………………………………………………..………………………………………………..……………………………….………………………………………………….. |
| **D26** | Quel est votre niveau de connaissance de la RSE ?1. Très Faible |\_\_| 2. Faible |\_\_| 3. Moyen |\_\_| 4. Elevé |\_\_| 5. Très élevé |\_\_| 6-Ne Sait Pas (NSP) |\_\_| |
| **D27** | A quelles activités liées à la RSE, avez-vous pris part ?………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………………….………………….…………………………………………… |

**E. APPRECIATION DU PROFEJEC ET RECOMMANDATIONS**

|  |  |
| --- | --- |
| **E1** | **1.** Quelle est votre appréciation sur le modèle d’appui du projet ?**1**-Très satisfaisant |\_\_| **2**- satisfaisant |\_\_| **3**- Moyennement Satisfaisant |\_\_| **4**- Insatisfaisant |\_\_| **5**- Très insatisfaisant |\_\_| **6**- Très insatisfaisant |\_\_| **7**- Ne sait pas (NSP) |\_\_| |
| **E2** | Peut-on trouver les meilleures modalités ?**1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Justifier votre réponse…………………………………………………………..………………………………….……………………….……………………………………………………………………..……………………..………………………… |
| **E3** | Quelles sont les forces principales du ProFeJeC ?………………………………………………………………………………..…………….……………………….……………………………………………………………………………..……………..…………………………. |
| **E4** | Quelles sont les principales insuffisances du ProFeJeC ? ……………………………………………………………………………………………….………………………..……………………………………………………………………………..……………..………………………….. |
| **E5** | Qu’est-ce qu’on peut améliorer pour les prochaines fois ? (Projets similaires) ?…………………………………………………………..………………………………….……………………….…………………………………………………………….……………………………..…………………………... |
| **E6** | Si on devait poursuivre le projet, doit-on le prolonger sur le même modèle ? **1.** Oui |**\_\_|** **2.** Non |**\_\_|**Justifier votre réponse……………………………………………………………………………………………….……………………….…………………………………………………………….……………………………..………………………….. |
| **E7** | Quels ont été les risques potentiels dans le cadre de la mise en œuvre du ProFeJeC ?……………………………………………………………………………………………….……………………….…………………………………………………………….……………………………..…………………… |
| **E8** | Quels ont été les bonnes pratiques dans le cadre de la mise en œuvre du ProFeJeC ?………………………………………………………………………………..……………………….…………………………………………………….……………………………………………………………………………………… |
| **E9** | Quels ont été les leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du ProFeJeC ?………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………… |

**F. Commentaire**

………………………….……………………………………………………………………….…………………

………………………….……………………………………………………………………….…………………

………………………….……………………………………………………………………….…………………

………………………….……………………………………………………………………….…………………

………………………….……………………………………………………………………….…………………

………………………….……………………………………………………………………….…………………

**Annexe 4 : Termes de référence**

1. En anglais, United Nations Development Assistance Framework, UNDAF [↑](#footnote-ref-1)
2. Il s’agit du taux d’exécution obtenu en pondérant le taux d’exécution de chaque activité par le poids budgétaire alloué. [↑](#footnote-ref-2)
3. Le nombre cumulé d’emploi est obtenu en faisant le produit entre le nombre d’emploi par entreprises par le nombre d’entreprises ayant créé ce nombre d’emploi. [↑](#footnote-ref-3)