



Ministère de l'Économie et des Finances

Secrétariat Général

Direction des Études et de la Planification

Programme National Plates Formes Multifonctionnelles
pour la Lutte Contre la Pauvreté (PN-PTF/LCP)



Programme des Nations Unies
pour le Développement

<p style="text-align: center;">EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME NATIONAL PLATES FORMES MULTIFONCTIONNELLES POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ (PN-PTF/LCP)</p>
--

Rapport général

Juillet 2007

Évaluation réalisée du 14 juin au 13 juillet 2007 par une équipe indépendante constituée de :

M'Gbra N'Guessan	Barthélemy M. Ouédraogo	Saïdou Sanou
Expert international en évaluation et gestion de projets, Team leader	Expert en économie et énergie, membre de l'équipe d'évaluation	Expert en sciences sociales et développement, membre de l'équipe d'évaluation
nguessan@econolerint.com	barthelemy_ouedy@yahoo.fr	odec_bobo@yahoo.fr

Abréviations :

AGR	:	Activité génératrice de Revenus
CAC	:	Cellule d'Appui Conseil
CCTP	:	Cadre de Concertation Technique Provincial
CE	:	Comité d'Eau / Comité d'Electricité
CFG	:	Comité Féminin de Gestion (de la PTF)
CSLP	:	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
CSR	:	Cadre de Résultats Stratégiques
DEP	:	Direction des Etudes et de la Planification
DEPSI	:	Direction de la Planification Sectorielle et du Suivi des Investissements
DGEP	:	Direction Générale de l'Economie et de la Planification
DHD	:	Développement Humain Durable
DUT	:	Diplôme Universitaire de Technologie
FAARF	:	Fonds d'Appui aux Activités rémunératrices des Femmes
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière Africaine
GIE	:	Groupement d'Intérêt Economique
LCP	:	Lutte Contre la Pauvreté
IEC	:	Information, Education, Communication
LPDE	:	Lettre de Politique de Développement Energétique
LPDP	:	Lettre de Politique de Développement Energétique Rural Décentralisé et Privé
LPDRD	:	Lettre de Politique de Développement Energétique Rural Décentralisé
MARP	:	Méthode Accélérée de Recherche Participative
MEDEV	:	Ministère de l'Economie et du Développement
MFB	:	Ministère des Finances et du Budget
NEPAD	:	New Partnership for African Development (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique)
NEX	:	National Exécution (Exécution nationale)
OCB	:	Organisation Communautaire de Base
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PAICB	:	Programme d'Appui aux Initiatives Communautaires de Base
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	:	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	:	Plate Forme Multifonctionnelle
RNDHD	:	Rapport National sur le Développement Humain Durable
SNU	:	Système des Nations Unies
SSR	:	Système de Suivi par les Résultats
STC-PDES	:	Secrétariat Technique de Coordination des Projets et Programmes de Développement Economique et Social
TDR	:	Termes de Référence
UCN	:	Unité de Coordination Nationale
UNDAF	:	United Nations Development ...
UNOPS	:	United Nations Office for Projects Services (Bureau des Services d'Appui aux Projets des Nations Unies)

Table des matières

RESUME EXECUTIF	5
I- GENERALITES SUR LE PROGRAMME EVALUE	9
1.1 PRESENTATION DE L’EVALUATION A MI-PARCOURS	9
1.1.1 Objectifs et champ d’application de l’évaluation	9
1.1.2 Principaux éléments de l’approche méthodologique	10
1.1.3 Agenda de la mission d’évaluation	11
1.2 LE PROGRAMME EVALUE	12
1.2.1 Logique d’intervention du PN-PTF/LCP	12
1.2.2 Structure du Programme national PTF/LCP	13
1.2.3 L’environnement du programme	17
1.3 EVENEMENTS MARQUANTS DU PROGRAMME	15
II- PROGRES ACCOMPLIS PAR LE PROGRAMME PTF	17
2.1 RÉSULTATS DE L’ÉVALUATION	17
2.1.1 Formulation du Programme, cohérence et pertinence de la démarche	17
2.1.2 Capacité institutionnelle du Programme	17
2.1.3 Qualité du management (mise en œuvre du Programme)	19
2.1.4 Niveau de réalisation des activités prévues au Prodoc	20
2.1.5 Appréciation de l’efficacité du Programme	20
2.1.6 Évaluation des partenariats actuels et potentiels	21
2.1.7 Durabilité et répliquabilité des résultats	24
2.1.8 Validité et appropriation de la stratégie de désengagement	24
2.1.9 Pertinence de répliquer l’approche plate forme dans d’autres régions	25
2.1.10 Exigences pour une expansion de la démarche plate forme	25
2.1.11 Efficacité économique du Programme	26
2.2 SYNTHÈSE DES ANALYSES	30
III- OPPORTUNITES, CONTRAINTES ET RISQUES	31
3.1 LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LE PROGRAMME	31
3.2 LES CONTRAINTES DU PROGRAMME	31
3.3 LES RISQUES	32
3.4 LES BESOINS A SATISFAIRE	32
IV- EVALUATION DES CAPACITES DES AGENCES (ONG)	33
4.1 EVALUATION DES CAPACITÉS DE LA FNGN	34
4.1.1 Rappel du contexte	34
4.1.2 Organisation mise en place	34
4.1.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC	34
4.1.4 Réalisations de l’ONG et de la CAC	35
4.1.5 Leçons et recommandations relatives à l’ONG FNGN	36
4.2 EVALUATION DES CAPACITÉS DE L’OCADES	37
4.2.1 Rappel du contexte	37
4.2.2 Organisation mise en place	38
4.2.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC	38
4.2.4 Réalisations de l’ONG et de la CAC	38
4.2.5 Leçons et recommandations relatives à l’ONG OCADES	38
4.3 ÉVALUATION DES CAPACITÉS D’ADIS-AMUS	40
4.3.1 Rappel du contexte	40
4.3.2 Organisation mise en place	40
4.3.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC	40
4.3.4 Réalisations de l’ONG	41
4.3.5 Problèmes observés	42

4.3.6	Leçons et recommandations relatives au Groupement ADIS-AMUS	44
4.4	ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE TIN-TUA	45
4.4.1	Rappel du contexte	45
4.4.2	Organisation mise en place	46
4.4.3	Évaluation des compétences du personnel de la CAC	47
4.4.4	Réalisations de l'ONG	47.
4.4.5	Leçons et recommandations	49
	V- LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS	50
5.1	LEÇONS À TIRER À MI-PARCOURS	50
5.1.1	Les forces du Programme National PTF	50
5.1.2	Les faiblesses du Programme National PTF	52
5.2	RECOMMANDATIONS FINALES DE LA MISSION D'ÉVALUATION	53
5.2.1	Recommandations relatives à l'amélioration de la capacité managériale de l'Unité de Coordination Nationale	53
5.2.2	Recommandations relatives à l'amélioration de la capacité des Agences de Réalisations Locales	56
5.2.3	Recommandations concernant l'expansion du programme et ses orientations futures	58
	ANNEXES	60
	ANNEXE 1 – CRITERES DE NOTATION	61
	ANNEXE 2 – EVALUATION DETAILLEE DES PRODUITS	62
	ANNEXE 3 – RESSOURCES FINANCIERES MOBILISEES	73
	ANNEXE 4 – EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UCN	74
	ANNEXE 5 – LE CONCEPT PLATE FORME MULTIFONCTIONNELLE	77
	ANNEXE 6 – COMMENTAIRES SUR LE RAPPORT PRELIMINAIRE	78
	ANNEXE 7 - EXTRAITS DES TERME DE REFERENCE	81

RESUME EXECUTIF

Contexte de l'évaluation

1. Le Programme National Plates Formes Multifonctionnelles pour la Lutte Contre la Pauvreté (PN-PTF/LCP) a été mis en place depuis le mois d'avril 2004 par le Gouvernement du Burkina Faso avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le Développement. Il vise entre autres objectifs, à améliorer les conditions de vie des populations rurales par l'accès à des services énergétiques de base, décentralisés et durables, fournis par une technologie simple, fiable et adaptée au milieu rural.

2. Le programme est opérationnel depuis janvier 2005 et fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours telle que précisée dans le document de projet. Le mandat de l'équipe d'évaluation comporte quatre objectifs principaux qui sont énoncés ci-après : (i) mesurer les progrès accomplis et identifier les barrières à la réalisation effective et efficace des objectifs du Programme dans la limite des délais et des ressources disponibles ; (ii) analyser les opportunités, les contraintes et les risques actuels ainsi que les besoins à satisfaire pour atteindre les résultats escomptés ; (iii) évaluer les capacités des quatre agences de réalisation locale (ARL) à atteindre les objectifs du programme dans les régions ; (iv) tirer des leçons en vue de formuler les recommandations à l'attention de toutes les parties prenantes du programme.

3. Les résultats de cette évaluation contribueront à renforcer le cadre organisationnel dans le but d'améliorer la gestion de ce Programme, son efficacité, son efficience, et sa durabilité.

Approche méthodologique

4. La démarche méthodologique utilisée par les évaluateurs comporte six étapes importantes :

- une revue complète des rapports périodiques et autres documents relatifs aux activités du programme national, produits soit par les membres de l'Unité de Coordination Nationale (UCN) soit par les experts des Cellules d'Appui Conseil (CAC) ;
- l'interview des parties prenantes à partir de guides d'entretien adaptés aux différents acteurs et partenaires du programme ;
- les visites dans les régions pour discuter avec les ARL et examiner les réalisations physiques sur le terrain en lien avec les CAC et les Groupements féminins ;
- la revue systématique des objectifs et produits du programme. Cette revue, essentielle dans le processus d'évaluation, a été effectuée avec le plus grand soin et les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau synoptique en annexe ;
- un recours à des référentiels communément utilisés pour apprécier l'efficience, l'efficacité et la cohérence d'ensemble du programme ainsi que l'analyse de la durabilité des résultats ;
- l'utilisation de scores pour les principaux critères d'évaluation (efficience, efficacité, cohérence), dans le but de mieux communiquer les résultats de l'évaluation. Les pourcentages attribués ne signifient pas que l'approche est scientifique. Ils permettent néanmoins de situer plus facilement, le niveau des progrès accomplis.

Description du programme

5. L'objectif de développement du programme national Plates Formes est de promouvoir des stratégies, des plans et programmes nationaux de développement à travers un processus impliquant étroitement les populations bénéficiaires dans la lutte pour la réduction de la pauvreté monétaire et énergétique dans les villages au Burkina Faso, avec en ligne de mire, une contribution à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

6. La démarche plate forme qui sous-tend le Programme national PTF est essentiellement un mécanisme d'appui aux organisations communautaires de base, en vue de lutter contre la pauvreté monétaire et énergétique qui touche essentiellement les femmes en milieu rural. Cette démarche novatrice intègre, entre autres actions, un plaidoyer au plan national pour l'intégration de la problématique genre/énergie/pauvreté dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), une sensibilisation des acteurs du développement à la question de l'accès aux services énergétiques adaptés aux besoins des plus pauvres, et un renforcement des capacités destiné à la mise en place d'un certain nombre d'entreprises énergétiques féminines en milieu rural utilisant les plates-formes multifonctionnelles comme technologie de référence pour libérer la femme de ses entraves.

7. Le programme comporte trois objectifs spécifiques, à savoir : (i) renforcer les capacités nationales de suivi de la pauvreté monétaire et de l'inégalité conformément aux OMD et élaborer des instruments de suivi-évaluation ; (ii) accroître l'accès des pauvres aux ressources financières avec l'établissement de mécanismes de financement en faveur de la réplique de la plate forme ; (iii) élaborer et améliorer une méthodologie de gestion commerciale et de suivi-évaluation des Plates formes en répondant aux caractéristiques des marchés ruraux, péri-urbains et urbains.

8. Au niveau des effets, ce Programme permettra de réduire les contraintes énergétiques qui se posent à la dynamisation économique et sociale dans les villages grâce à la capacité des ARL à installer et aider à gérer les PTF en tant qu'entreprises de services énergétiques modernes en milieu rural.

9. S'agissant des impacts à moyen et long terme, le Programme PTF vise :

- La réduction de la pauvreté monétaire plus particulièrement parmi les clientes et les clients des entreprises PTF, à travers l'accroissement de la production et la commercialisation agricole et agroalimentaire, la diversification des sources de revenus dans au moins 400 villages ;
- L'amélioration de l'accès à l'eau potable, du taux de scolarité et de la performance scolaire, en ciblant en particulier les filles dans au moins 40% des villages bénéficiant du Programme ;
- L'accroissement de l'accès aux services énergétiques modernes pour au moins 500 000 habitants en milieu rural ;
- La réduction des inégalités entre femmes et hommes au niveau de l'accès à l'emploi rémunéré, aux moyens de production, à la génération et le contrôle des revenus dans ces 400 villages.

Synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours

10. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des conclusions de cette évaluation. Il montre bien que le programme était très pertinent et doté d'une bonne conception de départ. Malgré le déficit d'efficacité dont il a souffert, le niveau d'atteinte des objectifs est satisfaisant puisque le programme est à mi-parcours. Les résultats attendus d'ici la fin de l'année 2007 vont contribuer sans aucun doute à améliorer l'efficacité du programme, c'est-à-dire l'atteinte des trois objectifs spécifiques retenus.

11. L'évaluation s'est appuyée essentiellement sur une analyse des paramètres clés permettant de mesurer les performances d'un projet. Les éléments suivants sont les scores du Programme national plates formes multifonctionnelles pour la réduction de la pauvreté tels qu'ils résultent du travail de l'équipe d'évaluation :

Tableau 1 - Notation des performances du PN-PTF/LCP

Catégorie	Score	Appréciation
Pertinence du concept PTF	100% (1)	Très bonne
Cohérence de la démarche	90% (1)	Très bonne
Efficacité du programme	70% (2)	Satisfaisant
Efficacité du programme (niveau de réalisation)	70% (2)	Satisfaisant
Qualité du management	70% (2)	Satisfaisant
Mobilisation financière	72% (2)	Satisfaisant
Efficacité économique	45% (3)	Peu satisfaisant
Durabilité du processus	70% (2)	Satisfaisant
Répliquabilité	85% (1)	Très satisfaisant
Suivi et évaluation	74% (2)	Satisfaisant
Effets possibles à moyen terme / Impact	90% (1)	Elévé

Note: Les critères de notation employés sont présentés ci-après :

1 = Très bonne / Très satisfaisant / Elévé (75-100 pour cent d'atteinte des objectifs)

2 = Bonne / Satisfaisant / Substantiel (50-74 pour cent)

3 = Faible / Peu satisfaisant / Modeste / Fragile (25-49 pour cent)

4 = Très faible / Non satisfaisant / Très fragile (0-24 pour cent)

Synthèse des recommandations

12. Les recommandations à court terme relatives à la coordination nationale du programme sont présentées ci-après :

A l'attention du Président du Comité de Pilotage (Ministère de tutelle du projet)

- Convoquer la réunion du Comité de pilotage pour décider des suites à donner aux recommandations de la mission d'évaluation.
- Mettre en place, une phase de transition visant la préparation d'un nouveau document de projet pour l'expansion du programme national PTF
- Recruter et rendre opérationnel, une nouvelle équipe de projet dont les missions auraient été préalablement redéfinies en fonction des exigences de la phase d'expansion

A l'attention de Directeur National de projet

- Préparer, en relation avec les autorités de tutelle du programme et du PNUD, de la réunion du Comité de pilotage en vue d'examiner les conclusions de l'évaluation à mi-parcours
- Intervenir auprès des Services compétents du Ministère de l'Economie et des Finances, en vue d'obtenir une dérogation à la réglementation générale des marchés publics dans le but de faciliter l'exécution financière du projet et améliorer le taux de décaissements des fonds publics mis à la disposition du programme
- Mettre en place d'une équipe chargée de la préparation du document de projet de la phase d'expansion du programme national PTF

A l'attention du Bureau du PNUD

- Appuyer le Gouvernement dans les activités de la phase de transition, notamment, la tenue de la réunion du Comité de pilotage et l'élaboration d'un nouveau document de projet du programme PTF (phase expansion)
- Appuyer le Gouvernement dans la mobilisation des financements au profit de la phase d'expansion du programme PTF
- Aider au renforcement des capacités de l'UCN pour lui permettre de compléter son mandat d'ici décembre 2007 en mettant à la disposition de l'équipe, un consultant qualifié pour assurer la formation du personnel en planification de projets
- Contribuer au renforcement de l'esprit d'équipe au sein de l'UCN grâce à des formations ciblées

A l'attention de l'Unité Nationale de Coordination

- Pourvoir au poste d'analyste des politiques dans les plus brefs délais après révision des termes de référence pour inclure une dimension relative au montage de propositions de projets
- Poursuivre les activités de plaidoyer politique
- Continuer à déployer les efforts de mobilisation de financement pour la réalisation de nouvelles PTF, notamment des PTF réseaux
- Renforcer les capacités de planification et de gestion de projets de tous les membres de l'équipe de l'UCN
- Développer le travail d'équipe et la gestion participative du programme au sein de l'équipe de l'UCN
- Développer et amplifier les partenariats techniques et financiers
- Renforcer des liens de collaboration entre l'UCN, les Agences de réalisation
- Mettre en place et animer, des réunions de la planification conjointe avec les ONG
- Diversifier les options technologiques autour de la démarche PTF en mettant plus d'efforts à la réalisation de PTF réseaux

A l'attention des Agences de réalisations (ONG)

- Considérer le projet PTF comme une composante à part entière des programmes de chaque ONG et établir des synergies entre ces différents programmes
- Renforcer le suivi des CAC
- Recruter des animateurs pour le suivi des groupements féminins
- Procéder à l'évaluation périodique du personnel des CAC
- Développer ou renforcer les programmes d'alphabétisation au profit des groupements féminins
- Mettre en place les moyens nécessaires pour l'appui au développement d'activités génératrices de revenus autour des entreprises PTF
- Prendre l'initiative dans la conduite des études de faisabilité participative et dans la passation des marchés relatifs à l'acquisition des équipements destinés à l'implantation des PTF
- Organiser de manière durable, les circuits d'approvisionnement en intrant des entreprises PTF
- Redéfinir le niveau des contributions en numéraire demandées aux populations bénéficiaires en tenant compte de leurs capacités réelles de mobilisation financière
- Clarifier les relations au sein du groupement ADIS/AMUS et réévaluer les capacités de l'équipe de la CAC, notamment au niveau du suivi-évaluation et formation.

Conclusion

13. Un effort de restructuration de la Coordination technique et institutionnelle est à présent nécessaire. Une décision dans ce sens permettra la consolidation des acquis au niveau du terrain (la plupart des agences de réalisation impliquées dans la mise en œuvre du programme dans les régions maîtrisent parfaitement la démarche PTF), ainsi que l'augmentation de sa couverture régionale, progressivement, de 5 zones aujourd'hui, à l'ensemble des 13 grandes régions du pays.

14. De plus l'expansion du programme - pour se conformer à la vision politique « un village – une plate forme » - paraît possible et pourrait être entreprise dès l'année 2008. Le nouveau Programme National PTF/LCP restructuré viserait donc, au cours de la période 2008-2012 (5 ans), à accroître d'une part, l'efficacité dans la gestion du projet, et d'autre part, l'efficacité globale du programme telle que rappelée dans le paragraphe ci-dessus avec comme effet attendu, l'ancrage du programme PTF dans la durée pour une contribution réelle à la lutte contre la pauvreté.

15. L'objectif global de 4.000 emplois à créer autour des PTF et destinées en grande majorité aux femmes est et demeure réalisable si le programme poursuit ses activités, avec une nouvelle dynamique managériale, à installer dès le début de l'année 2008.

16. Les évaluateurs attirent l'attention du PNUD Burkina Faso sur la nécessité de mettre en place, dans les meilleurs délais, une équipe de réflexion sur les perspectives d'évolution du PN-PTF/LCP par rapport aux exigences de la phase d'expansion à 1 plate-forme pour chaque village en vue de la réduction de la pauvreté en milieu rural.

I– GENERALITES SUR LE PROGRAMME EVALUE

1.1 PRESENTATION DE L’EVALUATION A MI-PARCOURS

1.1.1 Objectifs et champ d’application de l’évaluation

1. Le Gouvernement du Burkina Faso a élaboré en 2004, un Programme National Plates Formes Multifonctionnelles pour la Lutte Contre la Pauvreté (PN-PTF/LCP). Le PN-PTF/LCP vise à améliorer les conditions de vie des populations rurales par l’accès à des services énergétiques de base, décentralisés et durables, fournis par une technologie accessible, d’appropriation simple et adaptée au milieu rural. Le programme est opérationnel depuis janvier 2005 et fait l’objet d’une évaluation à mi-parcours telle que précisée dans le document de projet.

2. L’exercice de l’évaluation à mi-parcours contribuera à apprécier la pertinence du programme par rapport aux priorités nationales de développement, la durabilité de la stratégie de mise en œuvre, sa performance organisationnelle, et à identifier les difficultés qui ont affectés l’exécution du programme ainsi que les mesures prises pour y remédier. Les objectifs généraux de cette évaluation sont rappelés dans le détail dans la section ci-dessous et les termes de référence qui ont guidé cette mission sont présentés en annexe de ce rapport.

3. Le mandat de l’équipe d’évaluation comporte quatre objectifs principaux autour desquels est structuré le rapport. Ces objectifs sont énoncés ci-après :

- i) Mesurer les progrès accomplis et identifier les difficultés et les perspectives dans la mise en œuvre des activités du programme en prêtant une attention particulière à la réalisation effective et efficace ou non des objectifs du programme dans les limites des délais et des ressources disponibles ;
- ii) Analyser les opportunités, les contraintes et les risques actuels et les besoins que le programme doit satisfaire pour atteindre les résultats qui lui sont assignés ;
- iii) Evaluer les capacités de chacune des quatre agences de réalisation à atteindre les objectifs du programme dans les régions ;
- iv) Tirer des enseignements et formuler les recommandations à l’attention de toutes les parties prenantes qui permettent d’améliorer la gestion de ce programme, son efficacité, son efficience, et sa durabilité.

4. L’évaluation vise aussi à enregistrer tout écart significatif par rapport aux prévisions et à tirer des leçons de manière à prendre des mesures idoines pour s’assurer que les résultats seront atteints et à améliorer les initiatives de développement futures qui seront soutenues par le PNUD et par d’autres parties intéressées.

5. Cinq principales questions ont guidé l’évaluation, à savoir :

- 1) Analyser la pertinence du concept et l’efficacité de la stratégie de mise en œuvre ;
- 2) Examiner la performance et la pertinence du dispositif de gestion ;
- 3) Analyser les partenariats actuels et potentiels ;
- 4) Evaluer la durabilité et la répliquabilité des résultats ;
- 5) Evaluer la qualité de l’intervention des ARL dans leur mission d’agences de réalisation chargées de l’application de la démarche plates formes multifonctionnelles sur le terrain.

1.1.2 Principaux éléments de l'approche méthodologique

1.1.3.1 Méthodologie

6. La démarche méthodologique utilisée par les évaluateurs comporte six étapes :
- i) la revue complète des rapports périodiques relatifs aux activités du programme (rapports produits soit par les membres de l'Unité de Coordination Nationale (UCN), soit par les experts des Cellules d'Appui Conseil (CAC)) ;
 - ii) l'interview des parties prenantes à partir de guides d'entretien adaptés aux différents acteurs et partenaires du programme ;
 - iii) les visites dans les régions pour discuter avec les ARL et examiner les réalisations physiques sur le terrain en lien avec les CAC et les Groupements féminins ;
 - iv) la revue systématique des objectifs et produits du programme. Cette revue, essentielle dans le processus d'évaluation, a été effectuée avec le plus grand soin et les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau synoptique en annexe ;
 - v) le recours à des référentiels communément utilisés pour apprécier l'efficacité, l'efficacités et la cohérence d'ensemble du programme ainsi que la durabilité des résultats ;
 - vi) l'utilisation de scores pour les principaux critères d'évaluation (efficacité, efficacité, cohérence), dans le but de mieux communiquer les résultats de l'évaluation. Les pourcentages attribués ne signifient pas que l'approche est scientifique. Ils permettent néanmoins de situer plus facilement, le niveau des progrès accomplis.

1.1.3.2 Evaluation des effets

7. S'agissant d'une évaluation à mi-parcours, elle intervient à un moment où le programme n'a pas encore produit tous ses effets. En examinant la structure du programme (objectifs et produits attendus) ainsi que la démarche d'intervention de l'UCN, les évaluateurs ont identifié les effets possibles qui peuvent être observés à l'occasion de cette évaluation et ceux pour lesquels, il faudra attendre plus longtemps.

Encadré n° 1: Question de définition

Pour parler le même langage, les évaluateurs ont utilisé les définitions suivantes :

- Produits (outputs) ou résultats directs: sont le produit des activités réalisées par le projet ou par des prestataires de services qui sont sous son contrôle ;
- Effets (outcomes) : sont produits avec la participation des bénéficiaires. Il s'agit d'un problème à résoudre ou d'un progrès à réaliser au niveau du pays ou de la région bénéficiaires, généralement sous forme de changement d'échelle ou de performance globale du système.

1.1.3.3 Livrables

8. La préparation des livrables a comporté deux étapes : l'élaboration du rapport préliminaire et la préparation du rapport final comportant un rapport général et quatre rapports sur les ONG.

9. Le **rapport préliminaire** a été produit à la fin de la mission de 30 jours sur le terrain et les conclusions préliminaires ont été présentées à l'occasion de la séance de débriefing. Après avoir recueilli les commentaires et contributions des parties prenantes, le présent document, qui est le **rapport final** de l'évaluation à mi-parcours a été élaboré sous la responsabilité du chef de la mission. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation ainsi qu'une série de recommandations adressées aux différents responsables en vue d'améliorer le fonctionnement du programme. Un calendrier de mise en œuvre de ces recommandations a été associé au rapport général final.

1.1.3 L'agenda de la mission d'évaluation

10. Le programme de la mission d'évaluation s'est déroulé sur une période de 30 jours, allant du 14 juin au 13 juillet 2007. Le travail de l'équipe s'est effectué sans interruption, y compris les fins de semaine. Les évaluateurs ont eu à faire des déplacements dans les 4 grandes régions cibles du programme et à mener des entretiens et audiences avec une cinquantaine de personnes, acteurs directs ou indirects, notamment, les plus hautes autorités de tutelle du programme, les représentants des bailleurs de fonds, et les partenaires publics et privés appuyant le programme national plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté.

11. La mission a été techniquement et logistiquement préparée avec soin par l'UCN avec l'aide du Bureau du PNUD Burkina Faso. Ainsi, l'agenda de la mission, la liste de toutes les personnes à rencontrer et la documentation pertinente ont été rendus disponibles au début et pendant la mission. La documentation préliminaire sur les réalisations du programme national PTF a été complétée de notes spécifiques produites par les membres de l'UCN pour éclairer certains aspects de l'évaluation. Nous tenons à remercier sincèrement, le Directeur des Etudes et de la Planification du Ministère de l'Economie et des Finances, Directeur National du Projet et son personnel, le Bureau du PNUD Burkina Faso, l'équipe de l'UCN et les Agences de réalisation, et toutes les personnes rencontrées, pour leur disponibilité et leurs contributions aux réflexions qui ont émaillé la mission.

12. Le tableau ci-après retrace les principales étapes de l'agenda de la mission d'évaluation :

Activités	Date / Période
Identification et mise en place de l'équipe d'évaluation	1 ^{er} au 13 juin
Briefing avec le PNUD et le DN + Revue documentaire	14 Juin
Entretien avec les parties prenantes et visites de terrain	15 juin – 3 juillet
Présentation des conclusions à mi parcours	5 juillet
Présentation du rapport préliminaire d'évaluation	13 juillet
Soumission du rapport final	03 août

13. La carte ci-dessous retrace l'itinéraire suivi par la mission d'évaluation :



Figure 1 -Présentation schématique de l'itinéraire suivie par les évaluateurs

1.2 LE PROGRAMME EVALUE

1.2.1 Logique d'intervention du PN-PTF/LCP

14. Le Burkina Faso fut l'un des premiers pays en Afrique à bénéficier, dès l'année 2000, de l'initiative d'allègement de la dette pour les "Pays Pauvres Très Endettés" (PPTÉ) et qui a mis en place, un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Ce Cadre Stratégique repose sur quatre axes d'intervention : (i) accélérer la croissance et la fonder sur l'équité, avec des actions prioritaires pour accélérer le développement rural et appuyer les secteurs productifs, (ii) garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base, avec des actions prioritaires dans le domaine de l'éducation, de la santé, de l'eau et pour améliorer leur cadre de vie, (iii) élargir les opportunités en matière d'emploi à travers les actions d'accroissement et de diversification des revenus des ruraux, l'intensification et la modernisation agricole, (iv) promouvoir la bonne gouvernance en visant surtout, le renforcement de la gouvernance locale.

15. Le CSLP a été révisé en 2003. Un Programme d'Actions Prioritaires (PAP) a été mis en place afin de définir, suivre et évaluer les programmes prioritaires pour la réalisation des objectifs de développement retenus dans le CSLP. Ce programme est de type triennal glissant. Une revue annuelle du CSLP et du PAP, est organisée au cours du premier semestre de chaque année dans le but d'évaluer les résultats obtenus au cours de l'année précédente. Cette revue, présidée par le ministre de l'Economie et des Finances, permet au gouvernement et aux partenaires au développement, d'évaluer ensemble, le chemin parcouru ainsi que les efforts qu'il convient de faire pour réduire la pauvreté. Elle s'appuie sur le travail de six Commissions qui couvrent les Secteurs et Thématiques suivants : (i) développement rural et sécurité alimentaire, (ii) secteurs sociaux, (iii) infrastructures économiques, (iv) gouvernance, (v) promotion du secteur privé et compétitivité et (vi) finances publiques et allocation des ressources.

16. Le document-cadre du CSLP initial ne comportait aucune mention relative à l'accès aux services énergétiques de base en tant moyen pour lever les obstacles à la réalisation de bon nombre de ces objectifs prioritaires ciblant le milieu rural et notamment, l'émancipation des femmes et les filles qui consacrent une grande partie de leur vie à la « quête de l'énergie » pour la vie. Ceci malgré le fait que la prise en compte de la dimension genre figure parmi les grands principes directeurs du CSLP. Situé en droite la ligne de la politique de lutte contre la pauvreté énergétique pour l'amélioration des conditions de vie de la femme en milieu rural, et des grands objectifs poursuivis par la communauté internationale, notamment les OMD, le PN-PTF/LCP est un projet phare du gouvernement soutenu par le PNUD et qui tire sa substance de l'introduction d'une technologie simple au niveau du village, en vue de libérer la femme des tâches pénibles de recherche de l'énergie sous toutes ses formes pour la satisfaction des besoins quotidiens.

17. L'objectif de développement du Programme national plates formes multifonctionnelles est de promouvoir des stratégies, des plans et programmes de développement à travers un processus participatif de renforcement de capacités à l'échelle nationale et locale. Cet objectif prend en compte d'une part, des cibles spécifiques de réduction la pauvreté monétaire et humaine dans les villages au Burkina Faso, et d'autre part le renforcement des OMD par l'accès aux services énergétiques en milieu rural. Les objectifs spécifiques visés par le PN-PTF/LCP sont définis comme suit : (i) renforcer les capacités nationales de suivi de la pauvreté monétaire et de l'inégalité conformément aux OMD et élaborer des instruments de suivi-évaluation, (ii) accroître l'accès des pauvres aux ressources financières avec l'établissement de mécanismes de financement en faveur de la réplique de la plate forme, (iii) élaborer et améliorer une méthodologie de gestion commerciale et de suivi-évaluation des Plates formes en répondant aux caractéristiques des marchés ruraux, péri-urbains et urbains.

1.2.2 Structure du programme national PTF/LCP

18. La figure ci-après donne une idée de la structure du programme est des effets attendus.

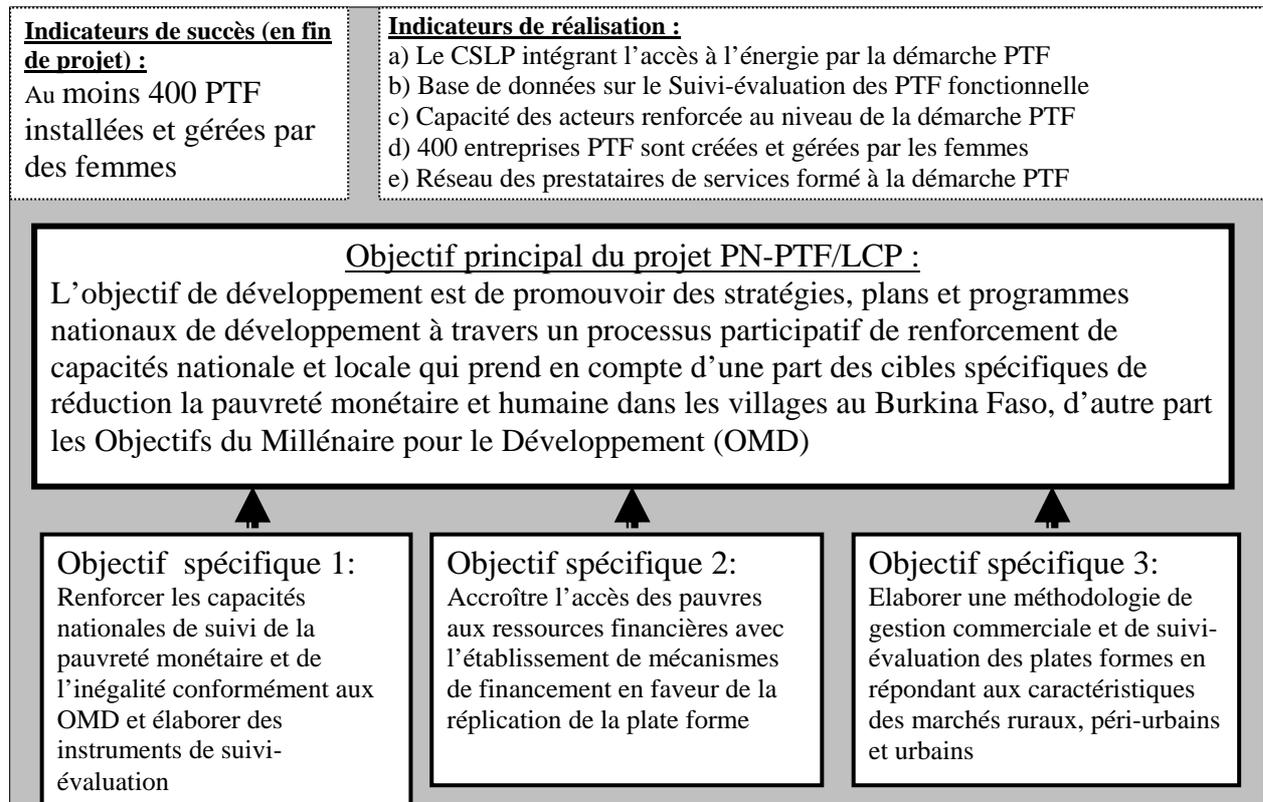


Figure 2 – Structure du Programme National PTF pour la Lutte contre la Pauvreté

1.2.3 L'environnement du programme national PTF/LCP

19. L'environnement du Programme peut être qualifié de « favorable ». Plusieurs actions conduites sous l'égide du Ministère de tutelle ont permis de mobiliser l'intérêt du Gouvernement et des bailleurs de fonds. Le Programme a bénéficié d'une conjonction de facteurs favorables et d'un environnement institutionnel porteur. Le Ministère de l'Economie et du Développement a porté à bout de bras, ce projet et l'implication d'ONG actives dans l'appui aux organisations féminines rurales a permis d'ancrer définitivement le projet dans la durée.

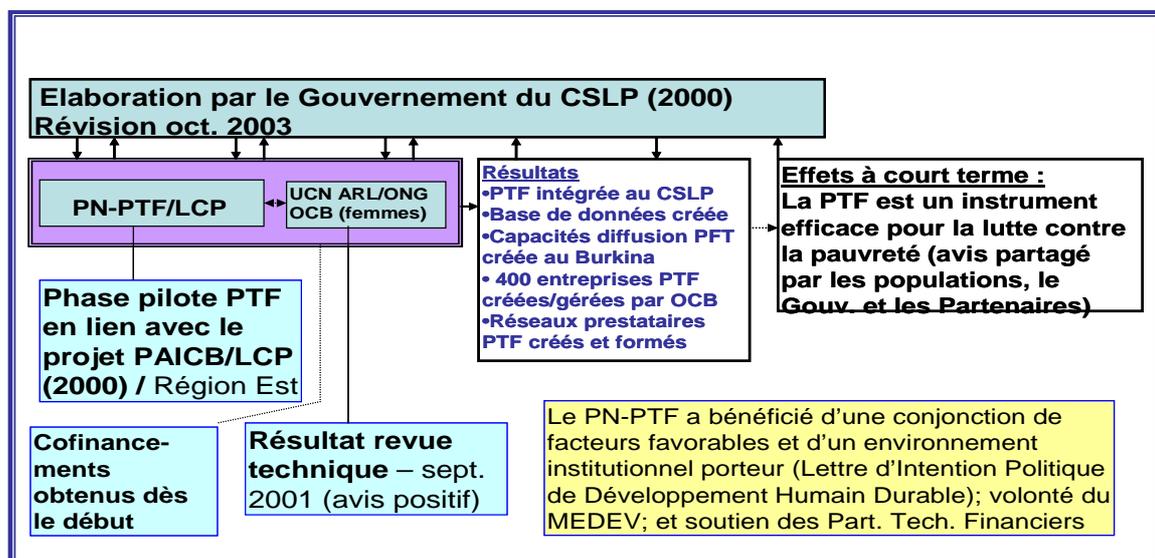


Figure 3 – Schématisation de l'environnement du Programme National PTF

1.2.4 Modalités d'exécution, de coordination et de gestion du programme

20. Le Programme National PTF/LCP est exécuté selon la modalité de l'exécution nationale. L'agence gouvernementale d'exécution est le Ministère de l'Economie et des Finances. Précédemment, ce programme était sous la tutelle du Ministère de l'Economie et du Développement (MEDEV). La Direction des Etudes et de la Planification (DEP) du MEDEV est l'organisme gouvernemental d'exécution du projet au sein duquel est mise en place, l'Unité de Coordination Nationale. Le dispositif de pilotage, de coordination, de gestion et d'exécution est décrit ci-après :

Comité de Pilotage :

21. Le Comité de Pilotage est l'organe de supervision et d'orientation du Programme. Il regroupe les représentants des secteurs stratégiques susceptibles à la fois de promouvoir et de bénéficier des synergies engendrées par le caractère transversal des plates formes. La présidence du Comité de Pilotage est assurée par le Secrétaire Général du Ministère de tutelle. Ce Comité est aussi un organe de conseil ainsi que d'appui politique et technique au Programme. A ce titre, il veille à la cohérence des objectifs du Programme avec les politiques et initiatives nationales et initie et valide les orientations générales ou spécifiques qui sont proposées par l'équipe de coordination nationale. Il se réunit une fois par an pour discuter des actions en cours, des difficultés rencontrées, du planning des actions de la période suivante et de toute autre matière qui relève de ses prérogatives. Les membres du Comité, composé de représentants des départements ministériels et des partenaires, y inclus les donateurs, intéressés et/ou impliqués dans la mise en œuvre du programme, ont été nommés par arrêté ministériel pris en 2004 par le Ministre de tutelle en accord avec le PNUD.

Unité de coordination nationale :

22. L'UCN met en œuvre les activités du programme et exerce, sous la supervision et en accord avec la direction nationale, les principales responsabilités suivantes : i) la coordination et la gestion du programme ; ii) l'appui technique et l'animation pour l'élaboration du Plan d'Action ; iii) l'animation du Groupe d'Apprentissage PTF ; iv) les services d'appui conseils stratégiques ; v) la formation ; vi) le suivi et l'analyse des données ; vii) l'analyse politique s'appuyant sur les résultats du suivi-évaluation des PTF et la base de données PTF ; viii) la conception et l'exécution d'une stratégie de communication sur la base du suivi des PTF et de l'exécution des axes du programme ; ix) la mobilisation des fonds.

23. L'UCN est sera composée de : i) un directeur national (le Directeur des Etudes et de la Planification du MEDEV) ; ii) un coordonnateur national (recruté sur contrat PNUD) ; iii) un responsable technique ; iv) un analyste de politiques ; v) un expert en suivi-évaluation ; vi) une responsable chargé de l'appui micro-entreprises et AGR ; vii) un expert en communication ; viii) un gestionnaire comptable ; ix) un personnel d'appui comprenant une assistante administrative/secrétaire, des chauffeurs et gardiens. S'y est ajouté, un responsable administratif et financier au cours de l'année 2006.

Agences de réalisation locale :

24. Les Agences de réalisation locales (ARL) sont les maîtres d'œuvre du projet dans les zones d'intervention. Elles sont engagées en qualité de clients du Programme National Plates Formes Multifonctionnelles et reçoivent, à ce titre, un appui en termes de renforcement de capacités, de suivi, de conseil ainsi que le financement nécessaire pour l'implantation physiques des plates formes pilotes et le suivi de leur exploitation par les entreprises féminines PTF. Les ARL sont responsables, sur une base contractuelle, de la diffusion des plates formes, en lien direct avec les groupements de femmes, les artisans, au niveau du village.

1.3 EVENEMENTS MARQUANTS DU PROGRAMME

Année 2004 :

25. Très peu d'activités ont été effectuées au cours de l'année 1 du projet :
- Signature du document de projet (avril 2004)
 - Arrêté portant création du Comité de pilotage et nomination de ses membres (juillet 2004)
 - Recrutement de la Coordinatrice Nationale du Programme (octobre 2004)
 - Recrutement du personnel de l'UCN (décembre 2004)

Année 2005 :

26. Quelques faits intéressants ont marqué l'année 2 du projet, mais dans l'ensemble, les réalisations de l'année 2005 restent d'ordre administratif et de formation :
- Elaboration du Plan d'exécution, sur cinq ans, du Programme National Plates Formes Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté (mai 2005)
 - Adoption du plan de travail année 2005 (mai 2005)
 - Première réunion du Comité de Pilotage (mai 2005)
 - Atelier de formation sur le Système de Suivi Evaluation (avril 2005)
 - Recrutement des ARL (août - septembre 2005)
 - Premières réalisations de plates formes de la nouvelle génération dans l'Est (octobre – décembre 2005)

Année 2006 :

27. Les réalisations de l'année 3 sont parmi les plus importantes qui ont marqué la vie du projet :
- Finalisation du rapport d'activités 2005 (février 2006)
 - Adoption du plan de travail année 2006 (mai 2006)
 - Deuxième réunion du Comité de Pilotage (mai 2006)
 - Plan d'action pour la promotion de la femme 2006-2010 (mai 2006)
 - Rapport de synthèse de la revue des plates formes de la région Est (juin 2006)
 - Recrutement d'un Responsable Administratif et Financier (octobre 2006)
 - Phase de réalisations des 1^{ères} plates formes dans les 3 nouvelles régions (octobre – décembre 2006)

Année 2007 (1^{er} semestre) :

28. Quelques faits marquants de l'année 4 sont rappelés ci-dessous :
- Rapport d'activité année 2006 (mars 2007)
 - Adoption du plan de travail année 2007 (avril 2007)
 - Quatrième réunion du Comité de Pilotage (mars 2006)
 - Atelier de formation sur le Système de Suivi Evaluation (avril 2007)
 - Stratégie de développement de l'électrification rurale au Burkina Faso (mai 2007)
 - Revue à mi-parcours du Programme (juin – juillet 2007)

29. Le programme a eu une montée en puissance assez lente, en raison des lourdeurs administratives liées aux décaissements des fonds et à la mobilisation des ressources tant humaines que financières (voir le schéma ci-dessous sur la mobilisation de l'équipe de l'UCN). L'année 2004 a été en partie consacrée à la mise en place de l'Unité Nationale de Coordination. Aucune action décisive n'a été accomplie à l'exception du recrutement du personnel de l'UCN. En 2005, les activités du programme démarrent timidement. Cinq produits constituent l'essence du programme.

30. Le Produit 1 comporte des d'opérations de longue haleine. Il s'agit du plaidoyer politique". Il a donné quelques résultats positifs, notamment, la prise en compte par la Direction Générale de l'Energie, de la plate forme comme solution d'électrification rurale alternative utilisant une technologie aux coûts d'installation et d'exploitation accessibles aux populations rurales. Mais la démission de l'Analyste des politiques a réduit la portée du travail de l'UCN en 2007. En 2005, le Produit 2 a commencé à se développer avec l'appui du PREP et a produit plus tard, des résultats au niveau du renforcement des capacités des membres de l'UCN en suivi-évaluation et développement des indicateurs de suivi des PTF. Le produit 3 porte sur le renforcement des capacités des acteurs pour la diffusion des PTF. C'est le volet qui a connu le plus de réalisations positives. L'ensemble du personnel permanent du programme (plus de trente personnes, UCN et CAC confondues) a été formé à la démarche plate forme et maîtrise l'essentiel des outils, excepté quelques individus dont les modalités de recrutement n'ont pas été aussi rigoureuses que prévues.

31. Le Produit 4 concerne l'implantation concrète des plates formes. Elle a démarré timidement en 2005 avec les seules réalisations de l'Association Tin Tua. Par la suite, les trois autres ARL ont pu implanter leurs premières PTF, portant à 120, l'ensemble des plates formes implantées sous l'égide de la phase pilote et de PN-PTF. Le Produit 5 porte sur la mise en place des réseaux des prestataires de services autour de la PTF. Ce volet est monté en puissance très rapidement et est resté très actif tout au long de la période. Les missions d'encadrement des femmes et des artisans ont été assez nombreuses et plusieurs centaines de personnes ont bénéficié de l'action du programme.

32. L'annexe 2 fournit une description détaillée des réalisations du PN-PTF/LCP selon les différents produits retenus.

II– PROGRES ACCOMPLIS PAR LE PROGRAMME PTF

2.1 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

2.1.1 Formulation du Programme, cohérence et pertinence de la démarche

33. Le Document de Projet (Prodoc) contient une claire description du Programme évalué, incluant les objectifs, les produits attendus, les activités à mener et le cadre de mise en œuvre. En effet, le Programme comporte un objectif général et trois sous-objectifs, tous clairement formulés (cf. cadre logique). L'objectif général est atteignable dans la durée du projet car en lien directe avec la politique nationale de lutte contre la pauvreté et il est conforté par les moyens importants mobilisés par le Gouvernement pour financer ce Programme (1 million de dollars par année sur la période) même si la totalité des moyens financiers n'était pas disponible au départ. La cohérence et la complémentarité des sous-objectifs sont telles que leur réalisation contribuera sans aucun doute, à l'atteinte de l'objectif global.

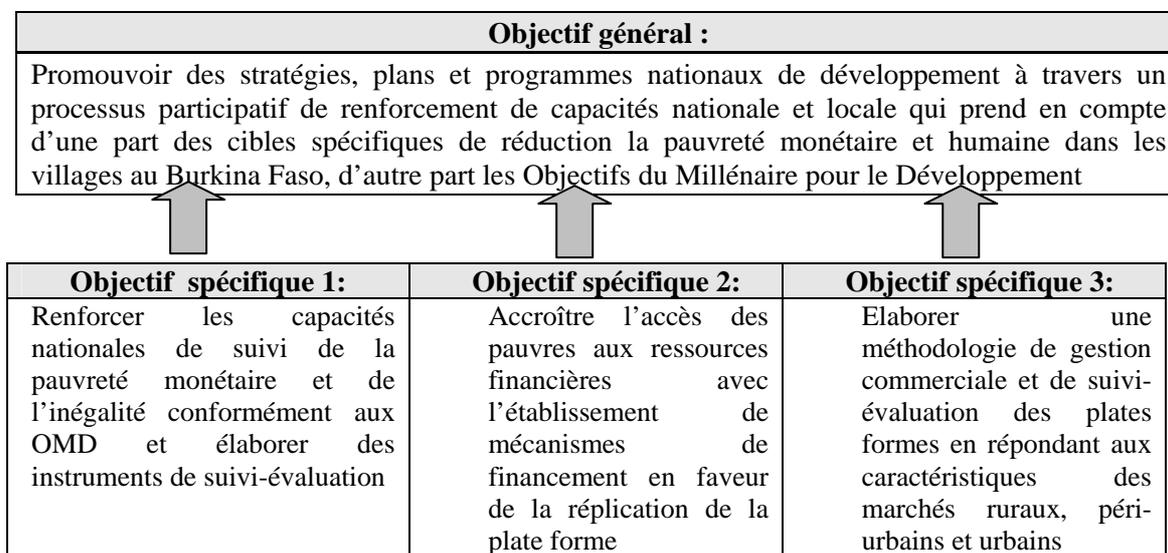


Figure 4 - Structure du Programme National PTF pour la Lutte contre la Pauvreté

34. La cohérence et la pertinence du Programme sont très bonnes. La formulation d'ensemble est très satisfaisante. Cependant, le rôle des agences de réalisation locale (ARL) et des structures déconcentrées du MEDEV dans l'instance de pilotage et d'orientation du programme reste assez faible et mériterait d'être renforcé. Le document de projet aurait dû définir clairement, l'étendu des responsabilités des ONG et leurs prérogatives par rapport aux cellules d'appui conseil. Le Prodoc a également introduit, une certaine confusion dans les rôles au niveau Directeur National et du Coordinateur National en les plaçant tous les deux, au même plan hiérarchique.

2.1.2 Capacité institutionnelle du Programme

35. Le référentiel qui a servi de cadre à l'analyse est présenté ci-après. Ce référentiel comporte quatre (4) éléments-clé à savoir : i) la qualité de l'organisation et des procédures en place ; ii) l'adéquation des compétences réunies pour gérer le programme ; iii) les motivations des membres de l'équipe ; iv) l'adéquation des ressources financières dédiées à la mise en œuvre du programme.

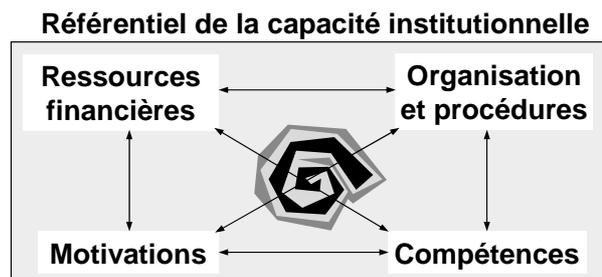


Figure 5 – Référentiel pour l'évaluation de la capacité institutionnelle

La capacité institutionnelle du programme est jugée globalement satisfaisante (74%).

Justification :

36. Au niveau de l'organisation et des procédures : Le schéma institutionnel du projet est cohérent et compréhensible. On y distingue quatre (4) niveaux de responsabilité : i) le niveau 1 est celui de la décision et de l'orientation politique; ii) le niveau 2 est celui de la coordination, de l'animation et du conseil stratégique aux ARL pour la mise en œuvre du programme ; iii) le niveau 3 est celui des implantations concrètes des PTF par les ARL et iv) le niveau 4 est celui des bénéficiaires (groupements féminins villageois) qui représente la demande. Cependant, l'organisation pratique adoptée pour la mise en œuvre du programme a donné un rôle central à l'UCN. Ce rôle n'a pas été exercé avec la plus grande efficacité souhaitée et des difficultés pratiques sont apparues tant dans les relations internes à l'UCN que dans les relations entre l'UCN et les ARL, toutes choses qui conduisent à une appréciation d'ensemble de l'organisation et des procédures comme étant simplement satisfaisant avec un score de 70%.

37. *Au niveau des compétences* : Une équipe forte de sept (07) experts techniques constitue l'Unité de coordination nationale du Programme. Cette équipe a été renforcée en novembre 2006 (2 ans après le début du Programme) par l'arrivée d'un Responsable administratif et financier venu appuyer la gestion financière et comptable du Programme. La plupart des experts ont démontré une compétence moyenne dans leur travail. Les difficultés de maîtrise des termes de référence ont perduré au cours de la première année et des problèmes de management et de communication sont apparus et ont eu une incidence négative sur le travail de l'UCN, ce qui a limité les performances d'ensemble de l'équipe. Appréciation : satisfaisant (71%).

38. *Au niveau de la motivation* : L'équipe de l'UCN a démontré une très forte motivation malgré les problèmes qui se sont posés au niveau du management et de la communication interne. Le rythme de travail est important et les experts apportent beaucoup d'énergie et de bonne volonté à exécuter leur travail. La motivation est principalement alimentée par l'intérêt que chaque expert sectoriel porte à son travail, qu'il mène généralement en relation avec des homologues sur le terrain à qui il apporte formation, assistance et conseil en relation avec les opérations arrêtées dans le cadre du Plan de travail annuel. Appréciation : très satisfaisant (80%).

39. *Au niveau de la mobilisation des ressources financières* : Les ressources financières mobilisées au démarrage du Programme par le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers s'élèvent à 6,4 millions de dollars des Etats-Unis (soit l'équivalent de 3,373 milliards de FCFA), ce qui représente environ 60% du coût global du projet. L'engagement financier du Gouvernement est de 5 millions de dollars (soit 78% du financement mobilisé), ce qui constitue un effort exceptionnel dans le cadre des programmes de lutte contre la pauvreté. Conformément à la convention de financement du Programme national PTF pour la lutte contre la pauvreté, la contribution de l'Etat burkinabé a été fixée à 5 millions US\$ sur 5 ans, libérable par tranche de 1 million US\$ par année. Les fonds mobilisés à ce jour par le Programme National, toutes sources confondues, s'élèvent à 2,4 milliards FCFA, soit l'équivalent de 5 millions de dollars des Etats-Unis au cours du 30 juin 2007. La situation des dotations et des décaissements sur le budget de l'Etat depuis le début du Programme se présente comme suit : i) Dotation : 2 192 410 000 FCFA (2004 - Juin 2007) ; ii) Décaissé : 1 539 469 212 FCFA (au 30 juin 2007). Le Taux de réalisation actuel est donc 70,2% avec une possibilité de le porter à 80% si le reliquat des fonds exceptionnels accordés par le Ministre des Finances est décaissé d'ici décembre 2007. Appréciation : très satisfaisant (75%).

2.1.3 Qualité du management (mise en œuvre du Programme)

40. Le Programme National PN-PTF/LCP s’inspire dans son dispositif managérial, des dispositions du Programme Régional « Energie pour la Réduction de la Pauvreté (PREP) ». Les évaluateurs ont donc utilisé le même référentiel simplifié pour mener l’analyse de l’efficacité du Programme National PN-PTF/LCP. Celui-ci permet de mettre en évidence, les différents axes du management et les zones de responsabilité des acteurs chargés du management d’ensemble du programme. L’analyse de la qualité du management a été faite pour chacun des six axes auxquels un score a finalement été attribué. Le référentiel d’analyse est représenté ci-dessous avec les scores attribués pour chaque axe de l’évaluation :

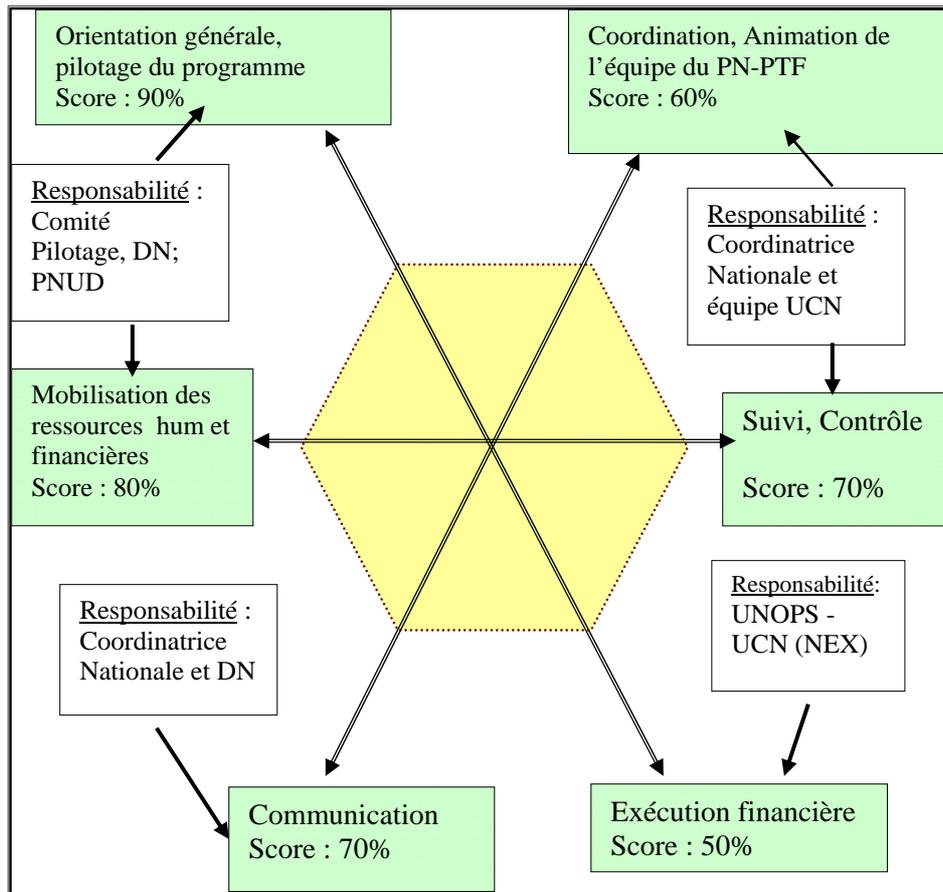


Figure 6 - Référentiel pour l'évaluation du management

41. La mise en œuvre du Programme a été assurée par l’Unité de Coordination Nationale. L’appréciation générale des évaluateurs relativement à l’efficacité dans la mise en œuvre du Programme est de 70 % (satisfaisant). Certains objectifs ne sont pas réalisés au niveau escompté. Le PN-PTF/LCP a entamé la majorité des activités prévues au départ, mais ayant été doté au départ en ressources humaines peu familières de la gestion d’un Programme aussi novateur et pénalisé par de nombreux problèmes de personnes, des retards dans la l’exécution financière et une faible maîtrise des outils de gestion d’un projet, il n’a pas pu éviter de prendre un retard estimé à une (1) année. Aux difficultés ci-dessus qui ont plombé les réalisations, s’ajoutent les questions d’insuffisance de maîtrise de leurs termes de référence par les « experts » ainsi que les problèmes de faiblesse dans le management global du projet.

2.1.4 Niveau de réalisation des activités prévues au Prodoc

42. Les évaluateurs ont comparé les réalisations concrètes de la période 2005-2007 aux activités prévues au Document de projet, selon les plans de travail adoptés par l'équipe de l'UCN jusqu'au moment de l'évaluation, qui se situe en juin 2007. Les résultats synthétisés de cette analyse comparative sont présentés dans la figure ci-dessous.

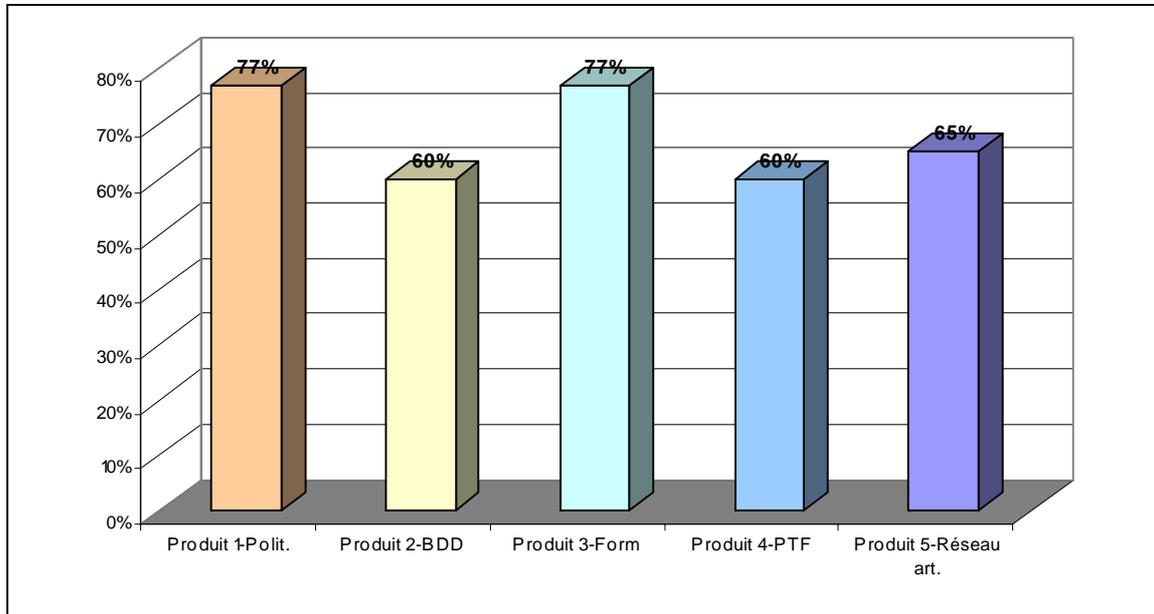


Figure 7 - Niveau de réalisation des activités prévues au document de projet

43. Le niveau de réalisation des activités est satisfaisant dans l'ensemble, de l'ordre de 68% en moyenne générale. Certains produits comme le « plaidoyer politique » et « le renforcement des capacités pour la diffusion des PTF » ont connus des résultats très satisfaisants. Le déficit observé dans les réalisations de l'équipe se situe à deux niveaux : (i) la « Base de données de suivi-évaluation » n'est pas totalement fonctionnelle et maîtrisée par les usagers, (ii) le faible nombre de Plats Formes implantés à ce jour en comparaison des prévisions du Programme. Cela s'explique principalement par le fait que l'UCN a été rendu opérationnelle tardivement et elle n'a pu absorber à temps, les fonds PPTE mis à disposition par l'Etat.

2.1.5 Appréciation de l'efficacité du Programme

44. Il s'agit de répondre à la question suivante : Les "produits attendus" ou "réalisations concrètes" du Programme conduisent-ils aux "effets escomptés" ?

Tableau 1 : Evaluation de l'efficacité du Programme

Sous-objectif 1 : Capacités de suivi de la pauvreté / OMD et instruments de suivi-évaluation	85%
Sous-objectif 2 : Etablissement de mécanismes de financement pour la répliation des PTF	55%
Sous-objectif 3 : Elaborer et améliorer une méthodologie de gestion commerciale et de suivi-évaluation des PTF	70%
Moyenne	70%

45. Le tableau ci-dessus reprend les appréciations portées par les évaluateurs par sous objectif, conduisant à une évaluation générale de l'efficacité du Programme national PTF à 70%, qui peut être considéré comme satisfaisant. Il apparaît donc que le concept général du programme est bon : les "produits" conduisent bien aux "effets escomptés" et ceux-ci permettront d'obtenir l'impact souhaité à moyen terme si les efforts sont réalisés pour pallier les lacunes de management du Programme.

2.1.6 Evaluation des partenariats actuels et potentiels

2.1.6.1 *Appréciation des partenariats actuels*

46. Le PN-PTF a fait des efforts réels pour développer des partenariats avec plusieurs projets et programmes en cours dans le pays ou hors du pays, ainsi qu'avec des organismes de développement ou des partenaires techniques et financiers. La revue des actions en cours montre que dans l'ensemble, les initiatives de partenariats sont venues à la fois de la «base» (c'est-à-dire les ONG) et du «sommet» du dispositif de coordination nationale du Programme. Les ONG sur le terrain ont trouvé des occasions de développer des synergies avec des projets et programmes en cours (cf. Rapport d'évaluation de Tin Tua) et concomitamment, l'UCN a mené des actions tendant à collaborer avec des programmes existants. On peut citer entre autres résultats positifs, les partenariats prometteurs en cours avec les 3 structures suivantes : PAMER, Fonds Italie-CILSS, Fonds de Développement de l'Electrification (FDE). Tous ces projets et programmes perçoivent le Programme National PTF comme un vrai partenaire avec lequel, des synergies peuvent être développées pour amplifier leurs actions sur le terrain au profit des populations tout en créant des opportunités de partage de coûts. Ce type de partenariat est à encourager car il offre de réelles perspectives de durabilité grâce à la complémentarité. D'autres partenariats établis par l'UCN n'ont pas connus des résultats probants. Il s'agit entre autres, des Conventions FCPB/BRS, IRSAT, PNGT2 (sauf la Région de la Boucle du Mouhoun), Programme National Karité. Les relations sont, à ce niveau, encore au stade embryonnaire alors que l'opportunité existe réellement de fédérer les efforts. *Appréciation* : satisfaisant pour les partenariats avec les projets/programmes en cours.

2.1.6.2 *Appréciation des partenariats potentiels et durabilité du financement*

47. S'agissant de l'avenir, les efforts de mobilisation de financements complémentaires auprès des partenaires techniques et financiers ou auprès des fondations et opérateurs privés devraient porter des fruits à court et moyen terme. Les demandes de financement formulées et en cours d'instructions sont les suivants: i) Fondation Bill Gates (avec l'appui du Programme régional PREP basé à Dakar), ii) Aarhus United et Groupe L'Oréal (prévision de financement de 100 PTF en plus pour le développement de la filière karité soit environ 1 million de dollars), iii) Banque mondiale (la demande initiale porte sur environ 34 millions de dollars et elle fait l'objet de discussions avec l'Unité d'Exécution de la Réforme du Secteur de l'Electricité - Projet PRSE), iv) Coopération Luxembourgeoise (2 millions d'euros potentiels dont 1 million acquis en juin 2007), v) Coopération Danoise (possibilité de prendre en charge des PTF réseaux à travers les actions d'électrification rurale coordonnées par le FDE dans le cadre de la nouvelle stratégie d'électrification rurale), vi) BADEA (demande de financement pour 200 plates formes, soit environ 2 millions de dollars). *Appréciation* : les efforts de mobilisation de fonds pour financer la totalité du Programme dans le cadre de l'expansion sont jugés très satisfaisants.

2.1.6.3 *Perception du programme par les partenaires principaux*

48. *Point de vue des institutions du Ministère chargé de l'Energie rencontrées (FDE et Direction Générale de l'Energie)* : la collaboration avec le Programme National PTF est jugée très satisfaisante, notamment au niveau du plaidoyer pour intégrer la PTF dans la stratégie d'électrification rurale. Cette collaboration va se prolonger dans le futur par des actions communes au niveau des installations de PTF réseaux d'éclairage dans certains villages.

49. *Ministère de l'Economie et des Finances* : la perception du Programme PTF est globalement positive. La Direction des Etudes et de la Planification (DEP) qui assure la Direction nationale du Programme ainsi que la Direction Générale de la Coopération confirment, toutes les deux, l'intérêt du Gouvernement pour la démarche plate forme qu'il considère comme un moyen concret de lutte contre la pauvreté au bénéfice des groupes sensibles que sont les femmes et les artisans en milieu rural. La visite effectuée en février par les membres du

Gouvernement a fini par convaincre l'ensemble des acteurs institutionnels de la pertinence de la démarche en cours. Le Directeur National reconnaît volontiers, que la mise en œuvre du Programme par l'UCN a connu des difficultés et s'interroge surtout sur l'appropriation de la démarche PTF par les groupes cibles, notamment les bénéficiaires. Tous les responsables du Ministère s'accordent pour dire qu'il est important d'améliorer la mise en œuvre du Programme et demandent également, une plus grande implication du PNUD dans la mobilisation des financements pour la phase d'expansion.

27. *Point de vue du Projet Régional pour la Réduction de la Pauvreté (PREP)* : le PREP a toujours soutenu le PN-PTF et en a fait, l'un de ses partenaires privilégiés avec lequel sont développées, des actions conjointes de renforcement des capacités, d'échanges d'expériences et de mise en place des modèles de gestion de la PTF de la deuxième génération. Le PREP déplore cependant, la faiblesse dans le management du programme, liée à l'insuffisance de capacités managériales de l'UCN et à des déficits de compétences techniques à certains postes, tels que les AGR et la coordination. S'y ajoute le fait que le PREP considère que les Agences de réalisations ont peu de marge de manœuvre dans leurs missions vis-à-vis de l'UCN et suggère que certaines responsabilités devraient être transférées aux régions pour permettre aux ONG d'être responsables de la planification et de la mise en œuvre de leurs activités dans le cadre de l'implantation physiques des PTF et de l'encadrement des CFG. Enfin, il convient de mentionner que le PREP reste disposé à apporter son appui technique à l'UCN et aux ARL et à mettre sa capacité de mobilisation financière au service du PN-PTF.

50. *Du point de vue du PNUD* : le PN-PTF est un programme phare pour la lutte contre la pauvreté. Le PNUD, plus que toute autre organisation du Système des Nations Unies, est intéressé à apporter son appui à la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté du Burkina Faso et à l'atteinte des OMD. A cet effet et en tenant compte des premiers résultats obtenus, le PNUD pense que le Programme PTF peut faire la différence en matière de lutte contre la pauvreté monétaire et énergétique des femmes en milieu rural car il apporte des réponses multidimensionnelles à la question de la pauvreté en milieu rural. La femme est libérée dans ses tâches quotidiennes grâce à la technologie PTF et cette libération se traduit pas des avantages économiques (activités génératrices de revenus autour de la PTF), éducatifs (alphabétisation), sanitaires (meilleures conditions de vie grâce à l'eau potable et à une alimentation plus saine et plus abondante), productifs (le rendement agricole augmente dans les villages à cause de la PTF car les repas sont rendus disponibles plus rapidement et les hommes interrogées apprécient ce gain de temps par les femmes qui se traduit par une plus grande participation aux travaux champêtres). Cependant, la Direction du PNUD émet des réserves sur la capacité actuelle du dispositif de Coordination nationale du Programme (problèmes de mise en œuvre et d'exécution) et souhaite sa restructuration dans le sens de le rendre plus efficace dans le management du programme, afin d'aborder, dès à présent, le défi de l'expansion de la démarche PTF à d'autres régions du pays. En effet, les questions de gestion ont miné, du point de vue du PNUD, les réalisations du Programme. Des outils existent pour résoudre ces problèmes de management (information, formation, planification stratégique, esprit d'équipe, fixation d'objectifs clairs et choix de moyens requis) afin de ne pas perdre de vue, que pour la vie d'un projet, seuls comptent les résultats. La mobilisation des fonds PPTE a été également une difficulté constante au cours de la vie du projet et le fait que la tutelle financière et la tutelle technique du Programme étaient séparées, n'a pas aidé à rendre disponible à temps, les ressources. Enfin, le PNUD suggère dans son analyse, le renforcement de la direction stratégique du programme (définir une vision et renforcer la capacité managériale et de mobilisation), de la gouvernance et de la transparence dans la gestion sans oublier de rendre plus efficace, l'appui conseil au niveau technique aux Agences de réalisation (le suivi-évaluation et la formation des ONG, l'appui technique aux CAC, le soutien aux AGR, doivent se faire plus systématiquement).

51. *Point de vue des partenaires privés (Fondation Shell, Aarhus United)* : Lors de la mission, l'équipe d'évaluation n'a pu rencontrer sur place les représentants de la Fondation Shell ni ceux de Aarhus United. Cependant, des échanges téléphoniques ont été possibles avec le responsable pays d'Aarhus United en Europe. Il ressort de cette discussion que la firme Aarhus et ses partenaires du Groupe L'Oréal sont disposés à soutenir le Programme national PTF. L'intérêt de ces entreprises privées tient des avantages qu'elles peuvent retirer des activités menées par les femmes engagées dans la filière « karité ». En effet, grâce à l'organisation mise en place autour des PTF, les femmes peuvent mener des activités génératrices de revenus à partir de la filière karité. Ces deux entreprises sont intéressées à l'achat des noix de karité non transformées à un prix concurrentiel (175 FCFA/kg) pour l'exportation vers leurs usines en Europe. Le représentant d'Aarhus indique, qu'en plus de l'aide en cours, son groupe pourrait financer l'implantation de 100 nouvelles PTF dans les zones à karité pourvu que les coûts soient bien étudiés pour que la subvention à venir puisse servir la totalité de l'objectif corporatif visé.

52. *Point de vue de la Coopération Luxembourgeoise* : Le Grand Duché du Luxembourg a toujours porté une attention particulière au Programme national PTF pour la lutte contre la pauvreté. A cet effet, la Coopération luxembourgeoise a appuyé dans le passé, l'installation de plates formes au bénéfice des populations au Burkina Faso. Aujourd'hui, un nouveau programme indicatif de coopération existe entre le Grand Duché de Luxembourg et le Burkina Faso. Cette coopération va se concentrer sur des secteurs précis comme la Santé, l'Alphabétisation, la Formation professionnelle, l'Artisanat et la PTF pour l'accès aux services énergétiques. Lors d'une visite au Burkina Faso au mois de juin, le Ministre en charge de la coopération a annoncé le doublement de l'aide qui passe de 500 000 euros (en 2004) à 1 million d'euros en 2007. Le Ministre a également réitéré la volonté de son Gouvernement d'ajouter ultérieurement, 1 million d'euros afin de permettre la réalisation de 135 nouvelles PTF à coût optimisé.

53. Les efforts du Grand Duché du Luxembourg par rapport à la démarche plate forme se justifient par l'intérêt que ce pays porte à la question du développement rural. En effet, le Luxembourg considère que soutenir ce Programme permet de créer une situation gagnante pour toutes les parties. L'énergie ainsi rendue disponible va servir à libérer les femmes pour qu'elles se consacrent aux AGR d'une part et à améliorer les conditions de vie des populations de l'autre. Cependant, la Coopération Luxembourgeoise émet quelques critiques sur l'approche PTF communautaire qui semble être privilégiée par le Programme au détriment de l'approche PTF privée. Elle souhaite soutenir davantage l'initiative privée sans nuire pour autant à la démarche communautaire. Elle recommande, que le Programme examine dès à présent, d'autres technologies qui puissent à terme, remplacer progressivement le moteur diesel et améliorer ainsi, les perspectives de viabilité économique de l'entreprise PTF.

54. Enfin, la perception positive du Programme PTF par la Coopération Luxembourgeoise tient au fait que les services énergétiques décentralisés sont considérés comme la meilleure solution pour l'accès à l'énergie dans le monde rural pour un pays comme le Burkina Faso. Elle recommande par conséquent que des synergies soient établies avec les autres programmes en cours dans le monde rural tout en réfléchissant pour voir comment la maîtrise des coûts d'investissement sur les équipements pourrait changer les conditions de rentabilité des PTF.

2.1.7 Durabilité et répliquabilité des résultats

55. La pérennité de la démarche plate forme telle qu'elle est menée au travers du Programme national PTF pour la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso doit être perçue comme un moyen de prendre en compte et de gérer, les retombées sociales, économiques et environnementales à moyen et long termes, afin de les transformer en avantages de développement durable aux niveaux local et national.

56. La durabilité du Programme est jugée satisfaisante puisque l'approche globale du programme s'insère dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et trouve des relais locaux à travers le travail de suivi effectué par les DRED pour valoriser les retombées du PN-PTF. Cependant, des efforts sont encore nécessaires au niveau du suivi des Groupements féminins et des artisans prestataires de services pour ancrer définitivement le projet dans la durée. Cette assistance devrait porter sur le renforcement de l'encadrement des féminins et des prestataires de services PTF afin que ces deux groupes accèdent à des micro-financements pour développer leurs activités entrepreneuriales autour des plates formes.

57. La répliquabilité des résultats du Programme est très élevée puisque plus de 120 entreprises PTF ont été installées (entre 2003 et 2007) et fonctionnent avec des résultats très satisfaisants. Les groupements féminins ont pris le pouvoir dans la recherche de solutions durables à l'amélioration des conditions de vie des femmes en milieu rural. La plate forme a apporté une petite révolution dans la vie de 4 000 femmes au moins quand on estime que l'entreprise PTF sert en moyenne 1 000 personnes par mois.

2.1.8 Validité et appropriation de la stratégie de désengagement

58. Un effort très important a été fait et il produit des résultats qui sont déjà visibles. L'approche nationale plate forme est bien conçue et s'intègre parfaitement dans les actions du Gouvernement et des ONG partenaires du Programme national PTF. Une caractéristique essentielle de cette démarche consiste à renforcer les capacités d'ONG sélectionnées sur une base objective et qui interviennent ensuite au niveau des régions. Les ONG ou Agences de Réalisations Locales servent de relais pour l'implantation des plateformes en lien avec les populations en se servant des Cellules d'Appui Conseil qui sont des très bons relais techniques. Ces Cellules d'Appui Conseil accompagnent les communautés villageoises et les groupes de femmes dans la mise en place des équipements, la formation à la gestion de l'entreprise PTF, puis renforcent les capacités des prestataires de services de la PTF de manière à pouvoir se retirer après 2 ans de suivi, l'équipe de gestion de la plateforme étant devenue autonome.

59. La démarche a prouvé sa validité sur la base du nombre très élevé d'entreprises PTF fonctionnelle. Les femmes et les artisans locaux se sont appropriés la démarche et font preuve d'ingéniosité à l'exemple des femmes du village de Fakena pour adapter le modèle de gestion des PTF aux réalités locales. Enfin, la démarche d'autonomisation appliquée par le Programme National s'appuie sur la mise à disposition des outils de gestion simple que les Groupements féminins ont fini par internaliser et des rencontres de partage d'expériences à travers les interventions des CAC permettent de diffuser les bonnes pratiques d'un village à l'autre.
Appréciation : très satisfaisante.

2.1.9 Pertinence de répliquer l'approche plate forme dans d'autres régions

60. Le succès de la démarche plate forme se traduit aujourd'hui par un engouement de la part des populations rurales qui veulent une PTF dans chaque village. Des demandes en nombre sans cesse croissant sont déposées soit auprès des ONG soit auprès de l'UCN. La plate forme multifonctionnelle est devenue un pôle de convergence des initiatives de développement au cœur du village. Elle permet, dans certaines régions, de soutenir les efforts des ONG et du Gouvernement en matière d'alphabétisation, de développement d'activités communautaires ou privés génératrices de revenus, de fournitures de services énergétiques aux femmes (énergie mécanique pour la mouture et le décorticage des céréales, pompage de l'eau, éclairage, etc.).

61. L'idée d'une plate forme multifonctionnelle dans chaque village burkinabé pour la lutte contre la pauvreté fait déjà partie d'une volonté politique affirmée et partagée par plusieurs membres du Gouvernement et celle-ci trouve un écho très favorable dans le monde rural dans son ensemble. Les perspectives d'une expansion de la démarche plate forme pour la lutte contre la pauvreté à l'ensemble des régions sont excellentes à la lumière des moyens en cours de mobilisation et de l'intérêt conjugué du Gouvernement et des Bailleurs de fonds. Les modèles d'organisations communautaires autour de la PTF ont fait leurs preuves et les risques d'échec sont faibles et concernent surtout, la faible capacité des femmes à mobiliser les fonds de contrepartie (contribution en numéraire et construction d'abri pour recevoir les équipements).

62. Les atouts pour la réussite de la réplication de la démarche sont cependant importants : le Burkina Faso dispose d'une large expérience dans l'organisation et la gestion communautaire, il existe des Associations et ONG de développement ayant une couverture nationale qui peuvent servir de relais à l'encadrement des femmes dans la mise en œuvre du Programme et la demande émanant des villages est forte. Chaque groupement de femmes veut avoir sa plate forme au vu des retombées positives sur les conditions de vie des premiers bénéficiaires du Programme.

2.1.10 Exigences pour une expansion de la démarche plate forme

63. L'expansion de la démarche plate forme à l'ensemble du pays exigera la mise en place d'une Coordination Nationale plus dynamique avec du personnel plus compétent dans tous les compartiments de la coordination du programme. Un accent particulier doit être mis sur les compétences professionnelles des experts qui seront chargés de la mise en œuvre du programme. L'évaluation annuelle du travail des experts ne doit pas seulement servir uniquement à des fins administratives, elle doit permettre des décisions courageuses pour renforcer la gouvernance du et servir les intérêts du programme. Pour mériter de la confiance des partenaires qui marquent de plus en plus d'intérêt au programme, la gestion globale doit se faire avec une plus grande transparence, un esprit de responsabilité et de collaboration avec tous les acteurs.

64. L'un des points importants pour l'expansion de la démarche reste le renforcement des capacités d'utilisation des fonds mis à la disposition par l'Etat et les partenaires. En effet, les procédures de l'exécution nationale (NEX) d'un projet exigent un minimum de maîtrise des règles des finances publiques, une capacité des prestataires de services (ONG) à justifier des fonds mis à leur disposition, mais surtout, la mise en place de mesures idoines permettant d'éviter les lourdeurs administratives. Le recours à des procédures exceptionnelles dans la gestion des fonds publics ne sera autorisé que si la gouvernance du programme est améliorée. Au niveau régional, il doit être exigé une meilleure implication des ONG auprès des CAC dans la réalisation des activités du programme. Cette implication doit se traduire, sur le terrain, par un suivi étroit du travail effectué par les CAC de la part des responsables des ONG signataires des conventions et une amélioration de la communication avec l'UCN. Les ONG doivent intégrer la démarche PTF dans leurs programmes de base de manière à renforcer les effets sur le terrain.

2.1.11 Efficacité économique du Programme

65. Les principaux critères de validité d'un projet généralement utilisés sont : les critères techniques, financiers, socio-économiques, institutionnels, environnementaux, durabilité et risques. Il y a lieu de distinguer : i) la validité sociale (revue des impacts) du projet sur les bénéficiaires ; ii) la validité économique qui consiste à analyser le degré de rentabilité du projet en termes d'amélioration des conditions sociales de la communauté. Elle est avant tout une analyse des coûts et des bénéfices sociaux (ACB). Deux approches seront utilisées pour analyser les coûts/bénéfices : une qui s'appuie sur les activités génératrices de revenus, le renforcement des capacités, la création des emplois et les changements socio-politiques des communautés et l'autre qui tente d'analyser les ratios coûts de fonctionnement et des investissements par rapport au coût total du projet. L'efficacité économique du Programme a été analysée au cours de l'évaluation à partir des données collectées dans la Région de l'Est où les plates formes ont été introduites en premier lieu au Burkina Faso (phase pilote : 2003). La disponibilité des données de suivi-évaluation des PTF auprès de l'ONG Tin Tua a permis cette analyse sommaire de l'efficacité économique du projet. Les résultats sont présentés dans les sections suivantes.

2.1.11.1 La validité économique du programme

66. En attendant la réalisation de l'étude d'impact du programme PTF prévue pour les mois à venir, il a été analysé ici, la validité économique du programme ou la valeur ajoutée (VA) engendrée par les plates formes ou encore, en d'autres termes, la contribution du programme à l'amélioration des conditions de vie des femmes bénéficiaires des plates formes (ce qui n'est autre chose que la lutte contre la pauvreté).

▪ Renforcement des capacités techniques et organisationnelles des femmes

67. Au niveau local, le programme PTF contribue au renforcement des capacités entrepreneuriales des femmes et des artisans installateurs et réparateurs par les activités d'accompagnement, d'assistance-conseils et de formation menées dans le cadre de son exécution. A titre d'exemple, le tableau 2 à la page suivante présente pour la région de l'Est, la nature des formations réalisées et le nombre de femmes bénéficiaires. Au total, 200 femmes ont vu leurs capacités techniques renforcées dans les domaines tels que la production du beurre de karité, fabrication du savon, étuvage du riz, embouche ovine et/porcine, techniques commerciales, comptabilité simplifiée et le maraîchage. Les Comités Féminins de Gestion des PTF formés par les femmes sont comme des Groupements d'Intérêt Economique (GIE). Regroupées autour de ces structures, les femmes constituent une puissante force de défense de leurs intérêts matériels et moraux et peuvent initier, planifier et gérer leurs initiatives locales de développement.

▪ Accès des femmes aux crédits pour les Activités Génératrices de Revenus (AGR)

68. Grâce aux activités menées par la CAC dans le cadre du programme PTF dans la région de l'Est, on assiste à une amélioration constante de l'accès des femmes aux micro-crédits. Il ressort du tableau 3 ci-après que les montants de prêts consentis aux femmes pour mener des AGR ont été de : 8 550 000 F pour 143 femmes en 2004-2005, 18 030 000 F pour 271 bénéficiaires en 2005-2006 et de 16 092 500 F pour 295 femmes en 2006-2007, soit un montant total de crédits par bénéficiaire de 59 790 F (2005), 66 531 F (2006) et 54 550 (2007), respectivement. Sur les 3ans, le montant total des crédits octroyés aux femmes s'élève à 42 672 500 F. Les PTF ont été un facteur multiplicateur des opportunités d'accès des femmes au financement, en témoignent, le nombre appréciable des bénéficiaires de ces crédits ainsi que celui des Institutions de Micro-Finance (IMF) de la région qui accordent ces crédits.

69. Ce succès est dû à la conjugaison de plusieurs actions déployées par les responsables AGR des CAC et en l'occurrence : l'appui accompagnement des membres des GVF à l'établissement des pièces d'état civile et à l'ouverture des comptes d'épargne et de crédits; la recherche des partenaires dans la région pour la conduite des AGR; l'appui au montage des dossiers de crédit déposés dans les institutions financières et l'appui-conseil et accompagnement dans la gestion et le recouvrement des crédits contractés.

Tableau 2 - Formation dispensées aux femmes gestionnaires des PTF durant la période 2005-2007

Principales activités	Nombre de GVF ou de femmes touchés	Partenaires d'appui	Résultats atteints
Formation en production de beurre de karité	16 GVF (14 par le PNK et 2 par le PAMER (98 femmes)	-Projet National Karité (PNK) - PAMER	Les femmes formées ont à leur tour transféré leurs compétences à d'autres femmes du groupement. Plusieurs femmes mènent cette activité qui leurs rapportent des revenus. Tin Tua a encouragé cette activité
Formation en fabrication de savon	4 GVF (18 femmes)	PAMER et Tin Tua	Les femmes d'un groupement ont pu participer à la foire organisée par le PAMER
Formation à l'étuvage de Riz	4 GVF (8 femmes)	PAMER	Les femmes ont pu participer à la foire organisée par le PAMER en apportant 17 sacs de 25 kg de riz étuvé. Cette activité a généré plus de recettes au niveau des PTF d'où viennent les femmes
Formation en technique commerciale	2 GVF (2 femmes)	PAMER	A travers les acquis de cette formation, les femmes pourront rechercher des débouchés pour leurs différentes productions
Formation en Comptabilité simplifiée	3 GVF (3 femmes)	PAMER	Cette formation permettra aux femmes de mieux gérer leurs AGR et leurs PTF à travers la bonne tenue des outils de gestion
Formation en embouche ovine et/ou porcine	Une soixantaine de femmes	Tin Tua à travers les FTS et ADELE	Les femmes peuvent mieux développer l'activité et sont plus compétitives sur le marché
Formation en culture maraîchère	1GVF (11 femmes)	ADELE	Maîtrise des techniques de maraîchage.

Tableau 3 - Crédits accordés aux femmes membres des entreprises PTF 2004-2007

(Source : Rapport interne de la CAC de l'Est)

	Période 2004-2005	Période 2005-2006	Période 2006-2007	Total des contributions
BACB	6 400 000	3 985 000	4 700 000	15 085 000
CVEC (Tin Tua)	1 025 000	1 000 000	900 000	2 925 000
Caisse populaire	1 125 000	3 500 000	4 250 000	8 875 000
FICOD (ex PFA)	-	5 445 000	3 742 500	9 187 500
FAARF	-	3 800 000	1 925 000	5 725 000
FDV	-	300 000	300 000	600 000
Caisse APRG	-	-	275 000	275 000
Total par an	8 550 000	18 030 000	16 092 500	42 672 500

- **Amélioration du pouvoir d'achat des femmes grâce aux recettes d'exploitation des PTF**
70. Les résultats d'exploitation de quelques plates formes de l'Agence de Réalisation Tin Tua, sont présentés dans le tableau ci-dessous pour les années 2004, 2005 et 2006.

Tableau 4 – Résultats d'exploitation des PTF dans la région de l'Est
 (Source : Rapport interne de la CAC de l'Est)

Année	Nombre de PTF	Recettes	Dépenses	Bénéfices	Bénéfices / an et par PTF	Observations
2004	08	3 029 260	2 013 575	1 015 685	126 962	On note une forte progression des bénéfices par PTF
2005	19	9 201 150	6 779 005	2 422 145	83 523	
2006	34	40 620 585	19 699 990	20 920 595	615 312	
Total	61	52 850 995	28 492 570	22 178 525		

71. Il ressort du tableau ci-dessus que sur la période considérée, les recettes moyennes engendrées par les PTF ont connu une évolution irrégulière, soit en moyenne par unité PTF : 126 960 F en 2004, 83 523 F en 2005 et 615 312 F en 2006.

✓ Calcul de l'effet de l'amortissement sur la rentabilité d'une PTF

72. Selon les données recueillies auprès de l'UCN, les coûts unitaires d'une plate forme sont de 5 275 000 FCFA et la durée de vie moyenne d'une PTF est de 10 ans. Sur cette base, le plan d'amortissement d'une plate forme s'établit comme suit :

Tableau 5 – Tableau d'amortissement simplifié

Période ou année	-Valeur	-Taux d'amortissement	- Amortissement	- Cumul amortissements
1ère Année	5.275.000.	10%	527.500.	527.500.
2ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	1.055.000.
3ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	1.582.500.
4ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	2.110.000.
5ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	2.637.500.
6ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	3.165.000.
7ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	3.692.500.
8ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	4.220.000.
9ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	4.747.500.
10ème Année	5.275.000.	10%	527.500.	5.275.000.
	5.275.000.	10%	527.500.	

73. En comparant ce plan d'amortissement aux résultats détaillés d'exploitation des 34 PTF de l'année 2006 (fournis par la CAC) et en se plaçant dans les conditions où « toutes choses sont égales par ailleurs », l'on parvient à la conclusion, sans rentrer dans des calculs économiques très affinés par manque de données détaillées sur les différents coûts, que seules 4 PTF sont économiquement et financièrement rentables.

74. Les performances des entreprises PTF peuvent être améliorées si un certain nombre de contraintes identifiées sur le terrain avec les membres des CFG étaient levées. Parmi les principales, il faut mentionner : le coût élevé du carburant (le gasoil notamment qui constitue le poste le plus important), la détérioration rapide de certaines pièces, la faible maîtrise du fonctionnement des équipements par les femmes, l'absence d'un système généralisé de maintenance préventive, le démarrage timide des AGR dans les régions et l'analphabétisme des bénéficiaires.

▪ **Amélioration de l'accès des femmes aux services sociaux de base**

75. Un impact important parce que contribuant à la lutte contre la pauvreté par les PTF qu'il convient de mentionner est l'amélioration de l'accès des femmes aux services sociaux de base que sont la santé, l'éducation et l'eau potable. A titre d'exemple, le réseau installé à la PTF de Soaligu permet de fournir au moins 20 litres d'eau par jour et par personne aux 1300 habitants du village et environ. Les revenus engendrés par les PTF offrent aux femmes des opportunités sine qua non de satisfaire aux besoins d'éducation et de santé de leurs familles.

▪ **Amélioration du système socio-politique**

76. Sur le plan du système socio politique des communautés, l'impact des PTF est perçu en terme de changement. Parmi les changements les plus significatifs, il faut mentionner, la transformation de la situation de la femme. Jadis considérée comme la « propriété » de son mari avec pour rôle essentiel la procréation et l'entretien des enfants et ployant sous le joug des pesanteurs socioculturels, les femmes aujourd'hui, de par les activités PTF, sont plus émancipées, plus libres et plus épanouies. Au rang des valeurs ajoutées des PTF, il convient en effet de souligner : l'allègement des charges quotidiennes de la femme, une meilleure participation des femmes aux autres activités dont les travaux champêtres et un gain de temps pour rester plus longtemps avec les maris et les enfants.

▪ **La création d'emplois**

77. Le Programme national plates formes multifonctionnelles est un secteur de création d'emplois non seulement pour les femmes membres des CFG mais aussi pour les jeunes meuniers et les artisans installateurs, réparateurs et maintenanciers. Il ressort en effet des données du CAC de la région de l'Est que pour 56 plateformes installées, 300 emplois directs (femmes membres des CFG, meuniers hommes et 2 veilleurs de nuit) et 28 emplois indirects ont été créés, soit au total 328 personnes rémunérées par les activités PTF.

2.1.11.2 Analyse de données financières du Programme PTF

78. Les données du tableau ci-dessous permettent d'avoir un aperçu sur l'évolution des dépenses de certaines rubriques du budget à savoir : les salaires, les frais de fonctionnement, l'équipement/fournitures et les formations de 2005 à 2007 (en FCFA).

Tableau 6 – Données financières du Programme PN-PTF (reconstitution par l'équipe d'évaluation)

Item	2005	2006	2007	Sous-total	Ratio
Salaires	71 833 111	76 169 024	38 028 968	186 031 103	11,46%
Fonctionnement	241 246 291	549 587 004	275 915 478	1 066 748 773	65,71%
Fournitures	17 628 007	208 048 974	109 420 000	335 096 981	20,64%
Formation	14 816 100	17 321 990	3 320 404	35 458 494	2,18%
Total	345 523 509	851 126 992	426 684 850	1 623 335 351	100,00%

79. Il ressort du tableau ci-dessus que l'ensemble de ces rubriques du budget ont évolué de façon harmonieuse au regard du volume des activités en 2005, date effective de démarrage des activités sur le terrain, en 2006, date à laquelle le plus grand nombre de PTF ont été implantées et en 2007 qui accuse un retard dans l'installation des PTF. Cependant, le système comptable en vigueur au niveau de l'UCN ne permet pas de faire, comme initialement souhaité, une analyse fine et détaillée des différents ratios tels que les coûts de fonctionnement dont les salaires du personnel par rapport aux coûts des équipements plates formes et par rapport au coût total du programme et le ratio coût des investissements par rapport au coût total du projet. Au moment de nos investigations, le service de la comptabilité de l'UCN n'a pas été en mesure de fournir les données sur le coût total des équipements plates formes achetés pour les quatre CAC.

2.2 SYNTHÈSE DES ANALYSES

80. Le graphique ci-dessous schématise l'ensemble des conclusions de cette évaluation. Il montre bien que le programme était très pertinent et doté d'une bonne conception de départ. Malgré le déficit d'efficacité dont il a souffert, le niveau d'atteinte des objectifs est satisfaisant puisque le programme est à mi-parcours. Les résultats attendus d'ici la fin de l'année 2007 vont contribuer sans aucun doute à améliorer l'efficacité du programme, c'est-à-dire l'atteinte des trois objectifs spécifiques retenus.

81. Un effort de restructuration de la Coordination technique et institutionnelle est à présent nécessaire. Une décision dans ce sens permettra la consolidation des acquis au niveau du terrain (3/4 des ARL impliquées dans la mise en œuvre du programme dans les régions maîtrise la démarche PTF), ainsi que l'augmentation de sa couverture régionale, progressivement, de 5 zones aujourd'hui, à l'ensemble des 13 grandes régions du pays.

82. De plus, l'expansion du programme pour se conformer à la vision politique « un village – une plate forme » paraît possible et pourrait être entreprise dès l'année 2008. Le nouveau Programme National PTF/LCP restructuré viserait donc, au cours de la période 2008-2012 (5 ans), à accroître d'une part, *l'efficacité* dans la gestion du projet, et d'autre part, *l'efficacité* globale du programme telle que rappelée dans le paragraphe ci-dessus avec comme effet attendu, l'ancrage du programme PTF dans la durée pour une contribution à la lutte contre la pauvreté.

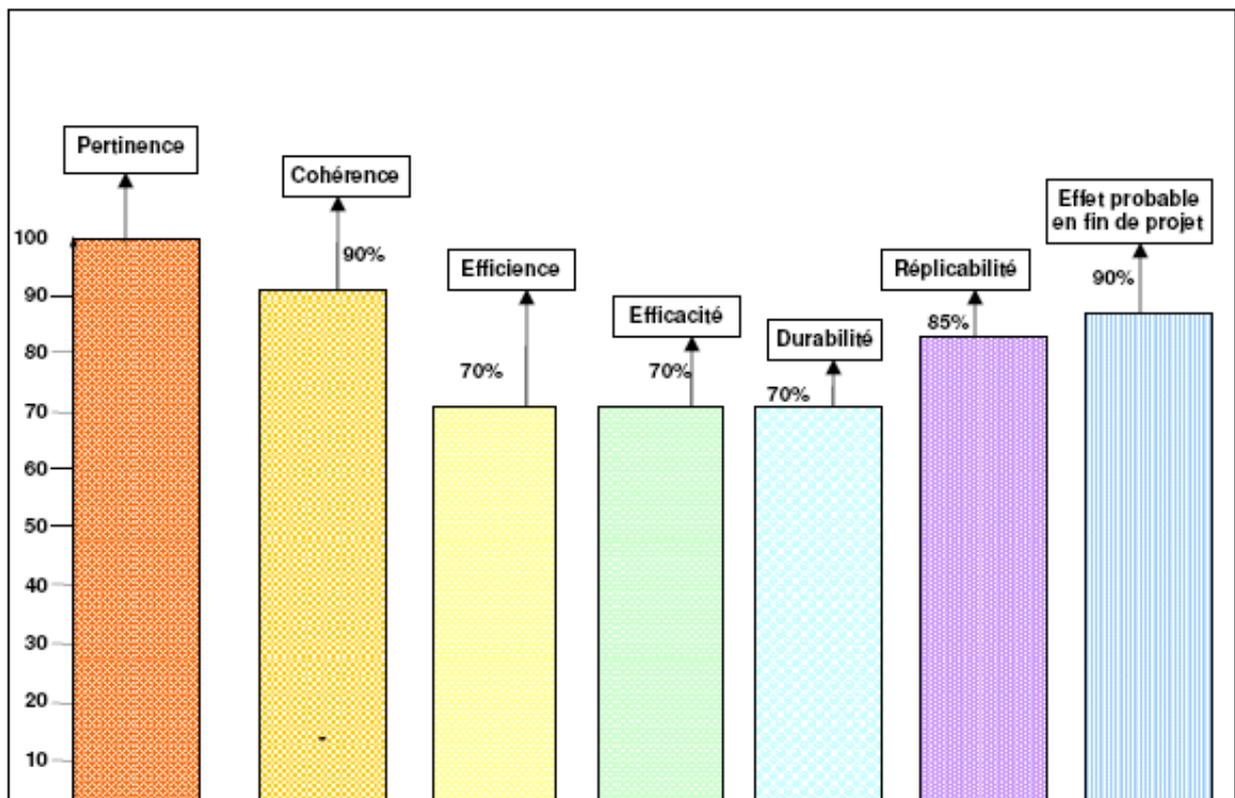


Figure 8 – Synthèse graphique des l'évaluation à mi-parcours du PN-PTF/LCP

83. L'objectif global de 4.000 emplois à créer autour des PTF et destinées en grande majorité aux femmes est et demeure réalisable si le programme poursuit ses activités, avec une nouvelle dynamique managériale, à installer dès le début de l'année 2008.

III– OPPORTUNITES, CONTRAINTES ET RISQUES

84. Les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours demandent l'analyse des opportunités, contraintes et risques auxquels le programme doit faire face pour atteindre son objectif.

3.1 Les opportunités de développement offertes par le Programme

85. Il existe de réelles opportunités de développement offertes par le programme PTF :

- 1) la volonté politique affirmée par le Gouvernement de faire du PN-PTF, un programme phare auquel il consacrerait les moyens financiers nécessaires ;
- 2) l'adoption par le Gouvernement, d'une "stratégie d'électrification rurale" intégrant la plate forme comme solution technologique alternative adaptée à la pré-électrification ;
- 3) le partenariat entre le Fonds pour l'Electrification Rurale et le PN-PTF pour supporter l'installation d'entreprises PTF pour les réseaux d'éclairage ;
- 4) la diversité des partenariats en cours ou à venir avec : le PNUD, la Banque mondiale, la Coopération Luxembourgeoise, le Fonds Italie/CILSS, le, le projet PAMER, la fondation Bill Gates, la coopération indo-burkinabé, etc. ;
- 5) l'existence de capacités techniques au niveau national tant chez les ONG d'une certaine envergure que chez les artisans et techniciens travaillant autour des entreprises PTF ;
- 6) l'existence de réelles possibilités d'emplois impliquant les femmes et les artisans au niveau du monde rural grâce à la plate forme multifonctionnelle ;
- 7) le développement d'activités génératrices de revenus autour des entreprises PTF ;
- 8) le raffermissement des liens de solidarité entre les femmes pour la lutte contre la pauvreté ;
- 9) l'accès des pauvres aux services sociaux de base dans les zones rurales : santé, éducation eau potable, etc.

3.2 Les contraintes actuelles

86. Il existe néanmoins, des contraintes auxquelles le programme national PTF doit faire face, notamment :

- 1) les retards récurrents dans la mise à disposition des fonds gérés au plan international par l'UNOPS ;
- 2) les lourdeurs administratives inhérentes à la gestion des fonds PTF ;
- 3) le faible niveau de maîtrise par le personnel de l'UCN et des ONG, des procédures des marchés publics ;
- 4) les difficultés éprouvées, au plan national, à mettre en place un mécanisme de mobilisation des micro-crédits pour appuyer le développement des entreprises PTF ;
- 5) l'adoption tardive, chaque année, des plans de travail et des budgets afférents par le Comité de pilotage du programme ;
- 6) la structure actuelle de la coordination nationale du programme qui donne peu de liberté aux agences de réalisations.

3.3 Les risques

87. Au rang des principaux risques, l'on peut mentionner :

- 1) *au plan institutionnel* : les lourdeurs administratives occasionnant des retards dans le décaissement des fonds publics ;
- 2) *au plan financier* : la diminution des budgets publics de l'exercice 2007 et des années suivantes;
- 3) *au niveau du management actuel du programme* : la faiblesse de la gestion globale du projet (non-maîtrise par le personnel de l'UCN des procédures réglementaires dans la gestion des fonds PPTE, insuffisante maîtrise des outils de planification et de management des projets; déficit de communication interne et externe au niveau de l'UCN, faible transparence manifestée dans la gestion des fonds mis à la disposition de certaines ONG; etc.) ;
- 4) *au niveau de la mobilisation des experts et techniciens du projet* : la démission de leurs postes, de certains experts de l'UCN et des CAC ; la menace de démotivation de certains experts de l'UCN du fait de l'atmosphère qui règne au projet ;
- 5) *au niveau de la gouvernance des ONG* : la mauvaise qualité des relations au sein du groupement ADIS et AMUS. Il est important que les deux ONG clarifient leurs relations de collaboration d'ici fin décembre 2007.
- 6) *au niveau des coûts de facteurs* : le prix du gasoil entrant dans le fonctionnement des PTF ainsi que sa qualité.

3.4 Les besoins à satisfaire à court terme

88. Pour atteindre l'objectif ultime qui lui a été fixé par le gouvernement, le programme PTF doit satisfaire à quelques exigences à court terme :

- 1) *au plan institutionnel* : revoir la structure de coordination et adapter les termes de référence de l'équipe pour permettre de faire face aux défis de l'expansion et corriger les lacunes constatées au niveau managérial ;
- 2) *au plan financier* : mettre l'accent sur la recherche de partenariat avec le secteur privé, la synergie avec les projets en cours et la mobilisation des financements auprès des bailleurs de fonds. Pour y parvenir, certains postes au sein de l'équipe de coordination doivent être revus pour les adapter au besoin d'une expertise dans la formulation des projets et la mobilisation des fonds ;
- 3) *au niveau de partenaires techniques* : élargir le programme à d'autres ONG ayant des capacités réelles dans l'appui aux associations de développement en milieu rural, notamment les femmes (cf. encadré no 2) dont les besoins en matière de lutte contre la pauvreté restent spécifiques.

Encadré no 2 : La spécificité des femmes

Toutes les sociétés connaissent des différences dans les rôles et les responsabilités entre femmes et hommes, dans leur accès et emprise sur les ressources, et dans leur participation à la prise de décision. Les femmes et les hommes n'ont pas un accès équitable aux services (p. ex. moyens de transport, santé, éducation) et aux opportunités de la vie économique, sociale et politique. Les inégalités liées au genre entravent la croissance économique et pèsent sur le développement. En ne tenant pas compte de manière adéquate des aspects de genre, l'efficacité et la viabilité des projets et programmes peuvent être compromises. Les inégalités existantes peuvent même être involontairement exacerbées. Il est donc vital d'analyser les différences et inégalités liées au genre et de les prendre en compte dans l'intervention, dans ses objectifs, ses stratégies et l'allocation des ressources. L'analyse des parties prenantes doit donc systématiquement identifier toutes les différences de genre, ainsi que les intérêts, problèmes et potentiels spécifiques des femmes et des hommes au sein des familles de parties prenantes.

IV– EVALUATION DES CAPACITES DES AGENCES (ONG)

89. Les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours confient aux consultants, la tâche d'évaluer les capacités de chacune des quatre (04) Agences de réalisation locales (ARL) à atteindre les objectifs du programme dans leurs régions d'intervention. Pour ce faire, des sorties ont été faites sur le terrain selon le calendrier suivant :

- Région du Nord (Ouahigouya) du 23 au 25 juin 2007 ;
- Région de la Boucle du Mouhoun (Dédougou) du 25 au 27 juin ;
- Région du Centre Nord (Koudougou) du 28 au 30 juin ;
- Région de l'Est (Fada N'Gourma) du 1er au 03 juillet.

90. La mission sur le terrain a pris une douzaine de jours au total.

91. Dans chacune des agences visitées, le format de travail ci-après a été mis en œuvre :

- Briefing avec le responsable de l'agence locale entouré de ses plus proches collaborateurs. Cette étape a généralement été prolongée par une séance de travail en bonne et due forme avec les responsables l'ARL.
- Rencontre de travail avec la Cellule d'appui conseil (CAC). Cette étape inclut l'élaboration du programme de séjour dans la région. La rencontre de toute l'équipe est suivie par des séances de travail individuelles en fonction des postes de travail et des produits attendus.
- Le deuxième jour a été généralement consacré à la visite terrain sur des plates formes en exploitation. Une à quatre (04) PTF ont été visitées selon les sites. Toutefois, lorsque le nombre de PTF visités dépasse deux (02), il s'agit d'une halte pour observer le fonctionnement de la PTF sur le chemin du retour.
- Séances de travail avec les partenaires techniques. La Direction Régionale de l'Economie et du Développement (DRED) a été systématiquement visitée dans les quatre régions. Dans les autres cas, l'équipe a rencontré soit un projet (PAMER à Fada), soit une Institution de micro finances (Banque traditionnelle d'épargne et de crédit – BTEC à Ouahigouya) ou encore une association (Association formation et développement de la ruralité – AFDR à Ouahigouya, promoteur du Projet Tangaye d'électrification rurale).
- Les artisans formés par le programme ont aussi été systématiquement rencontrés dans chacune des régions d'intervention.
- La mission terrain a été régulièrement clôturée par une séance de débriefing qui a permis aux consultants de livrer leurs premiers constats, analyses et recommandations en présence du premier responsable de l'ONG ou de ses représentants.

92. La présente synthèse donne un aperçu de l'organisation mise en place par chaque ONG, les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme dans la région ainsi que les leçons et recommandations sont tirées pour chacune des ALR.

4.1 EVALUATION DES CAPACITÉS DE LA FNGN

4.1.1 Rappel du contexte

93. La région du Nord compte quatre (04) provinces qui sont : le Passoré, le Zondoma, le Lorum et le Yatenga. Selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD), cette région est l'une des plus pauvres du Burkina Faso. Plus de la moitié de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Les principales activités sont l'agriculture, l'élevage, la culture maraîchère et le commerce. Dans le cadre de la sollicitation de manifestation d'intérêt pour la sélection d'Agences de Réalisation en vue de la dissémination des plateformes multifonctionnelles, la Fédération Nationale des Groupements NAAM (FNGN) a été sélectionnée comme ARL pour la région du Nord.

94. Créé en 1967, le groupement NAAM est une évolution qualitative de l'association traditionnelle de travail communautaire des jeunes « Kombi-Naam ». Sa philosophie est « développer sans abîmer ». Sa méthode est de partir de l'homme, sa nature, ce qu'il est, ce qu'il vit et ce qu'il veut faire. Son seul et unique objectif est de rendre chacun responsable de ses problèmes, avec toutefois les trois (03) finalités suivantes : i) l'émergence paysanne (affirmation de soi), ii) la sécurité individuelle et collective, iii) la citoyenneté. Les NAAM forment, au niveau national, une fédération forte de 85 unions composées de 5 260 groupements qui enregistrent 650 000 adhérents et couvrent 29 provinces sur 45 au Burkina Faso.

4.1.2 Organisation mise en place

95. La FNGN a signé sa première convention pour la participation au Programme PTF avec l'UCN le 1er août 2005. Elle a procédé, par la suite, en septembre de la même année, au recrutement du personnel de la Cellule d'Appui Conseil (CAC) de la Région du Nord. Cette cellule est composée comme suit :

- Chef de la cellule (Coordinatrice) : Mme OUOBA Flora
- Responsable technique : M. BAKO Eric
- Responsable suivi-évaluation, Formation : poste vacant au moment de l'évaluation
- Responsable appui micro-entreprises et AGR : Mme MANDE Lizata
- Secrétaire comptable : Mme OUEDRAOGO Nadège

96. L'équipe de la CAC est devenue opérationnelle dès le mois d'août 2005. Si au départ, les relations entre la FNGN et l'UCN étaient distantes, la dernière rencontre (début 2007) qui a regroupé les ARL, l'UCN, le Directeur National et le PNUD a permis de créer un cadre de concertation et d'harmonisation des points de vue entre ces différentes parties prenantes à l'exécution du programme national PTF. Toutefois, la mission constate que la FNGN se situe dans une position d'exécutant des directives du Gouvernement. Elle n'est pas une force de proposition pour une amélioration des dispositifs institutionnels et de la démarche de mise en œuvre du programme. En outre, il n'y a pas de rencontres systématiques et formalisées entre l'ONG et sa CAC. Des échanges ponctuels ou comptes rendus d'activités se font de manière orale au premier responsable de la FNGN. Cependant, la mission a noté que l'Agence de Réalisation du Nord a pris quelques initiatives pour accompagner la CAC sur le terrain. C'est ainsi qu'elle intervient en amont (à travers deux binômes d'animateurs) pour sensibiliser les villages afin « d'asseoir moralement » la PTF. De ce point de vue, l'ARL estime qu'elle est le premier bras armé du programme. En aval, après l'implantation des PTF, les animateurs endogènes de la FNGN assurent un minimum de suivi et appuient les Comités Féminins de Gestion (CFG) dans la conduite de leurs activités.

4.1.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC

97. La mise en place de la CAC s'est faite en deux (02) étapes importantes : le redéploiement de personnel de la FNGN et un appel à candidatures. Le redéploiement du personnel de la FNGN pour pourvoir aux trois postes suivants - Chef de la cellule (Coordinatrice), Responsable appui micro-entreprises et AGR et Secrétaire comptable - s'est fait sur la base de l'expérience professionnelle confirmée des intéressés au sein de l'ONG. Quant aux postes pourvus par appel à candidatures (Responsable technique, et Responsable suivi-évaluation, Formation), ils l'ont été selon la procédure suivante : publication de l'avis par la FNGN, dépôt des dossiers à l'ALR et test de sélection à Ouagadougou conduit par l'UCN avec la participation d'un responsable de l'ONG concerné.

98. La mission a observé une ambiance conviviale et l'homogénéité des points de vue au sein de l'équipe de la CAC. Elle estime que les compétences professionnelles et les qualités comportementales des membres de l'équipe sont en adéquation avec les exigences des postes occupés. Toutefois, deux (02) personnes ont successivement occupé le poste de suivi – évaluation entre 2005 et 2007. Elles ont toutes démissionné; le premier, au bout d'une année (en septembre 2006) et le second après trois (03) mois d'activités (en mars 2007). Ceci constitue une contrainte sérieuse et mérite d'être regardée au plus près par l'ONG afin de stabiliser ce poste important pour l'activité de la CAC.

4.1.4 Réalisations de l'ONG et de la CAC

99. *Cadre de concertation et de pilotage stratégique de l'intégration des PTF dans les politiques, programmes et budgets au niveau régional* : Du point de vue des concertations, la DRED a été impliqué dans la préparation et la tenue de l'atelier régional d'information sur la démarche PTF. Mais « la CAC a éprouvé des difficultés pour pouvoir organiser et/ou participer aux Cadres de concertation techniques provinciaux (CCTP) en 2005 car n'ayant pas disposé à temps des informations sur leurs tenues ». (Cf. Aide mémoire coordinatrice nationale). Ce déficit de communication entre la CAC et les structures administratives et techniques locales, notamment la DRED, fut corrigé par la CAC à travers la remise régulière des rapports d'activités à la DRED du Nord. Cependant, au passage de la mission d'évaluation, la DRED a signifié sa faible connaissance du programme. Pourtant, cette institution constitue le lien privilégié pour faire prendre en compte, les indicateurs sur la pauvreté énergétique des femmes et participer au plaidoyer pour leur prise en compte dans le cadre des revues périodiques du Cadre stratégique régional de lutte contre la pauvreté (CSRLP).

100. *Création et gestion des entreprises PTF* : Au total, 21 PTF sont installées à ce jour dans la région du Nord. Les prévisions de départ étaient de 6 en 2005, 15 en 2006 et 25 en 2007, soit au total 46. Les pourcentages de réalisation des deux premières années sont de 0% et 53%, respectivement. La mise en place tardive des financements a nécessité une révision des plans de travail. En conséquence, il y a un glissement des réalisations d'une année sur l'autre. Au passage de la mission en juin 2007, aucune plate forme prévue pour l'année 2007 n'a été installée. La répartition spatiale des réalisations fait apparaître une concentration des activités dans la Province du Yatenga, siège de la CAC. Quant au mode de gestion, l'accent est mis sur l'implantation de PTF communautaires. Des dynamiques intéressantes sont en cours en matière de développement d'activités génératrices de revenus au bénéfice des femmes. Toutefois, la mission a noté une incompréhension entre la coordination nationale et le terrain. Pendant qu'à l'UCN on dit qu'il faut ne pas attendre l'opérationnalisation du protocole passé avec la Fédération des Caisses Populaires et la Banque Régionale de Solidarité, sur le terrain la responsable AGR du Nord a suspendu le processus de négociation avec les institutions locales de micro crédit.

101. *Création et renforcement du réseau des prestataires de services PTF* : L'entretien avec les artisans a fait ressortir trois (03) préoccupations majeures : i) le traitement serait insuffisant au vu des fluctuations importantes des prix de matériaux pour la construction des châssis, ii) la nécessité de bénéficier d'un appui (aide électricien ou manœuvre) pour l'électricien qui travaille seul, iii) la nécessité de mettre en place des mécanismes d'appui-conseil renforcé pour une pérennisation des activités PTF. Sur ce dernier point, il a été identifié un besoin de suivi – accompagnement des prestataires de services autour des entreprises PTF car « mieux vaut prévenir que guérir ».

4.1.5 Leçons et recommandations relatives à l'ONG FNGN

102. Les principales leçons apprises suite aux différents entretiens avec la FNGN, la CAC, la DRED et les visites de terrain dans la région du Nord se résument comme suit :

- la PTF est véritablement la fenêtre d'entrée dans les villages du Nord pour lutter contre la pauvreté sous toutes ses formes,
- la bonne exécution du programme PTF nécessite une collaboration franche et transparente entre l'ARL (FNGN) et la CAC. Une implication de l'ONG dans la programmation budgétaire et une responsabilisation de chaque partie prenante à la réalisation des objectifs assignés au dit programme sont indispensables,
- les critères de connaissance du milieu et d'amour pour la paysannerie devraient être des éléments déterminants dans le recrutement du personnel de la CAC, notamment pour combler le poste de Responsable de « Suivi-évaluation et Formation »,
- la valeur ajoutée qu'apportent les plates formes dans le développement économique et social dans les villages du Nord repose sur les activités génératrices de revenus qui se mènent autour des dites plates formes, il est donc important que la FNGN utilise sa capacité à mobiliser les institutions de micro-crédits actives dans la région. L'UCN devrait aider la FNGN dans cette démarche importante pour la pérennité du programme dans les régions,
- la durabilité et la pérennité des PTF sont tributaires des actions de formation, d'alphabétisation et de recyclages périodiques de tous les acteurs notamment les artisans, les femmes gestionnaires, les mécaniciens, les soudeurs, les distributeurs de pièces, etc.
- la synergie entre le Programme PTF et les autres projets et programmes en cours dans la région du Nord est nécessaire pour la réussite et la survie des entreprises PTF au niveau des villages,
- les procédures de recrutement et d'acquisition des biens et services (équipements PTF et consultants pour les EFP) ont constitué un goulot d'étranglement à la réalisation des PTF. L'ARL et l'UCN doivent entreprendre des discussions en vue d'établir une plate forme de collaboration plus fluide et plus responsable visant à donner plus d'initiatives à l'ONG dans ces domaines,

103. Il serait judicieux, au niveau du développement des AGR, de laisser l'initiative locale se développer au niveau de la CAC afin de nouer des partenariats de proximité pour trouver les financements complémentaires afin de mener ces activités génératrices de revenus.

4.2 EVALUATION DES CAPACITÉS DE L'OCADES

4.2.1 Rappel du contexte

104. L'OCADES est la fusion de deux actions importantes de l'Eglise Catholique du Burkina Faso en 1998 : i) le Bureau d'études, et Caritas Burkina Faso. Aujourd'hui, l'OCADES est structurée en deux (02) départements : « Développement humain et promotion humaine » d'une part et « Solidarité et partage » de l'autre. Le 1er département est celui qui nous concerne dans le cadre de cette évaluation. A Dédougou (Région de la Boucle du Mouhoun), il comprend le Projet d'appui aux femmes (PAF), le Projet de développement intégré (PDI) le Programme PTF et la Formation continue (Centre de Moundasso). Le département « Solidarité et partage » s'occupe de l'animation, l'aide humanitaire, le secours d'urgence, la réinsertion et la réhabilitation des personnes en déplacement et vulnérables. Le Secrétariat Exécutif (SE) coordonne les deux départements. Le poste de SE est occupé par l'Abbé ZERBO Abraham. Il est assisté dans sa mission par M. MINOUNGOU Simon, Secrétaire Exécutif Adjoint.

105. L'objectif de l'OCADES est l'auto promotion des communautés de base, avec un œil particulier pour les femmes ainsi que la promotion de la justice et de la Paix. Les moyens d'actions de l'OCADES sont : i) les ressources humaines qui travaillent avec le SE; soit 8 à 10 permanents. ii) les financements du Sud et du Nord (exemple : Etat Luxembourgeois pour le PDI (80%) et en lien avec une ONG Luxembourgeoise, Chrétiens pour le Sahel. La promotion des femmes (Espagne); programme PFT (Gouvernement, PNUD, Luxembourg), iii) les moyens matériels et logistiques (locaux, véhicules, équipements informatiques et matériels de bureau). La démarche PTF répond aux objectifs ultimes de l'OCADES compte tenu de l'attention particulière accordée aux femmes dans la vision de l'ONG. La question de l'indépendance énergétique de la femme rejoint l'auto-promotion des communautés de base.

4.2.2 Organisation mise en place

106. L'OCADES a finalisé son arrangement contractuel avec l'UCN pour son intervention dans le Programme national PTF à compter du mois d'août 2005. Elle a procédé dès le mois de septembre 2005, au recrutement du personnel de la Cellule d'Appui Conseil de la Région de la Boucle du Mouhoun. Selon la structure recommandée, la CAC de Dédougou est composée de:

- Un Chef de la cellule (Coordinateur) : M. TAPSOBA Grégoire
- Un Responsable technique : M. ZONGO Louis Armand
- Un Responsable suivi-évaluation, Formation : SOMDA Vincent de Paul
- Un Responsable appui micro-entreprises et AGR : Mme DIARRA Assita
- Un Secrétaire comptable : M. BOLEHO Joël.

107. La CAC est logée au sein de l'OCADES. La structure est responsabilisée dans la mise en œuvre des programmes. La concertation et le suivi entre l'OCADES et la CAC sont réguliers du fait de la volonté de l'ONG, de maîtriser la mise en œuvre du programme PTF en partant de ses propres expériences. Chaque mois, les chefs de programme élaborent un plan de travail qui est soumis au SE de l'OCADES pour validation. L'évaluation de la mise en œuvre des activités se fait mensuellement. Les différents responsables de programmes de l'OCADES échangent leurs expériences pour créer plus de synergie. La CAC est impliquée dans les formations qui se déroulent au sein de l'ONG. L'OCADES a, par exemple, financé des activités de formation pour mener des AGR. En effet, deux autres programmes sont en cours d'exécution et tous ont des volets AGR : le programme de développement intégré et le programme d'appui aux femmes.

108. Les relations sont généralement bonnes entre l'OCADES et l'UCN à travers des communications régulières. Toutefois, il a fallu, avec le temps, créer un cadre de concertation directe avec l'UCN. Un nouveau cadre de concertation plus resserré a été mis en place et réunit les ALR et l'UCN depuis 2007. L'information circule alors mieux entre UCN, ALR et DN. Les échelons ne sont pas respectés dans les relations entre membre de l'UCN / l'ONG et la CAC. Quelques dysfonctionnements ont été observés par exemple dans les relations entre le Responsable administratif et financier (RAF) et le comptable. Les problèmes de leadership ont été réglés très vite. Cependant, le cadre logique du projet n'est toujours pas clairement visualisé par le personnel de la CAC. Une des questions importantes non résolue reste la question des AGR. Le lien n'est pas fait entre les activités menées au niveau du Programme et les AGR.

109. S'agissant des relations ONG et UCN, selon l'OCADES, il faut trouver un lien entre l'organe de concertation UCN/ALR et le Comité de pilotage (COPIL). L'OCADES souhaite que les rencontres avec les ALR préparent les réunions du COPIL. En effet, le sentiment est que le COPIL discute souvent de questions trop intellectuelles et politiques alors qu'il faut ramener les gens aux préoccupations du terrain. Le PNUD a joué parfois un rôle d'équilibre pour recentrer les débats et préciser les rôles des uns et des autres.

4.2.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC

110. La mission a constaté la jeunesse de l'équipe de la CAC; ce qui est un atout mais peut constituer aussi, une contrainte lorsque les énergies ne sont pas bien canalisées. L'arrivée du nouveau responsable du « Suivi évaluation, Formation », disposant de plus d'expériences de terrain, pourrait aider dans ce sens. Dans l'ensemble toutefois, on note une adéquation des profils et des postes pourvus. Le responsable du Suivi évaluation est le seul à ne pas disposer du niveau d'études requis pour le poste. Il faut espérer que cela se compense par son expérience pratique acquise après plus de 20 ans de service en milieu rural.

4.2.4 Réalisations de l'ONG et de la CAC

111. *Cadre de concertation et de pilotage stratégique de l'intégration des PTF dans les politiques, programmes et budgets au niveau régional* : L'atelier régional d'information sur la démarche PTF dans la Région du Mouhoun s'est tenu en avril 2006, en collaboration avec la DRED. En effet, l'OCADES a très vite eu conscience de la délicatesse du Programme car il s'agit d'un programme du Gouvernement et il fallait nécessairement travailler en lien avec les services déconcentrés de l'État, la DRED en l'occurrence. Le partenariat avec cette dernière a permis de rendre visible le programme PTF d'une part et d'autre part a permis aussi une meilleure visibilité de l'OCADES qui est désormais invité dans les différents cadres de concertation au niveau provincial et régional. En outre, une promotion de la PTF a été entreprise auprès des partenaires actifs dans la région : Projet de développement local de l'Ouest, Programme de promotion de l'artisanat, Centre diocésain de communication, PNGT2, Antenne de la Caisse populaire, COOPEC Galor, PAMER, et Direction régionale chargée de l'agriculture. Les assemblées générales de l'OCADES (où participent d'emblée les membres de la CAC) sont aussi des cadres propices pour informer sur les activités du Programme PTF.

112. Base de données sur la gestion, le suivi et l'impact des PTF : Deux (02) réunions de réflexion critique sur le suivi évaluation ont eu lieu avec l'UCN en juin et décembre 2006. Le suivi, la collecte, le traitement et l'analyse des données ont été réalisés sur trois (03) PTF et les données ont été remontées à l'UCN. L'installation de la base de données n'a pas réussi lors d'une première tentative. Toutefois, deux (02) personnes de l'équipe ont le logiciel de la Base de données sur leurs ordinateurs portables. La formation sera réalisée ultérieurement par l'expert

Suivi-évaluation de l'UCN pour sa manipulation. Des feuilles Excel sont utilisées pour le moment par la CAC pour enregistrer les données collectées en matière de suivi des PTF villageoises.

113. Création des capacités au niveau local pour la diffusion des PTF : Plusieurs formations ont été réalisées en fonction des volets d'intervention et des acteurs. L'une des principales critiques formulées porte sur le déficit de communication entre les instances nationales et internationales (UCN, PNUD, PREP) sur les dates de formation. Cependant, le Responsable Technique de l'UCN a fait un effort de planification des formations qui relève de son domaine et l'a communiqué aux CAC, même si les dates ne sont pas toujours respectées.

114. Création et gestion des entreprises PTF : Le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations physiques dans la région du Mouhoun sur la période allant de septembre 2005 (mise en place de la CAC) à juin 2007 (date de l'évaluation à mi-parcours) :

Tableau 7 -Récapitulatif des réalisations de PTF dans la région du Mouhoun

Année	2005	2006	2007
Nombre de PTF prévues	0	15	20
Nombre de PTF réalisées	0	03	09
Nombre de PTF non implantées	0	12	23
Total des réalisations	0	03	12

115. L'épargne mobilisée en trois (03) mois auprès des groupements de femmes de la Boucle du Mouhoun culmine à 368 480 francs CFA. Des ouvertures de comptes ont été faites auprès des Caisses populaires et de la MECAP. Certains groupements avaient des comptes dans les IMF notamment, les Caisses populaires où quelques groupements ont des arriérés de paiement. Deux (02) groupements ont bénéficié de crédits avec l'OCADES d'un montant de 900.000 F au profit de 81 bénéficiaires. Cette somme a servi à financer des activités de petit commerce, la vente du dolo et des céréales d'une part (500 000 FCFA) et le paiement de la contribution financière pour l'acquisition d'une PFT de l'autre (400 000 FCFA).

116. Création et renforcement du réseau de prestataires de services PTF : L'une des premières activités a consisté à l'élaboration d'un répertoire de prestataires de services autour des entreprises PTF. Le processus d'identification des artisans et revendeurs de pièces de rechanges a été entrepris par la CAC. Il s'agit essentiellement des gestionnaires privés intéressés.

4.2.5 Leçons et recommandations relatives à l'ONG OCADES

117. Les principales leçons apprises et recommandations pour la région de la Boucle du Mouhoun se résument comme suit :

- Le recrutement de consultants et la réalisation des EFP ont généralement constitué des goulots d'étranglement. L'UCN, en collaboration avec l'ARL, devra prendre les dispositions qui s'imposent pour éviter les retards dans l'implantation des PTF.
- Les AGR sont essentielles pour assurer la rentabilité des entreprises plates formes. Aussi, est-il souhaitable de mettre les femmes en relation avec les institutions de micro-crédits existants dans la région sans attendre la mise en vigueur du Protocole FCPB/BRS/UCN.

4.3 ÉVALUATION DES CAPACITÉS D'ADIS-AMUS

4.3.1 Rappel du contexte

118. L'Association pour le Développement Intégré du Sahel (ADIS) et l'Association des Mains – Unies du Sahel (AMUS) sont les deux structures qui ont conjointement répondu à l'appel à candidatures lancé dans le cadre de la mise en œuvre du programme national PTF dans la région du Centre – Ouest. Les deux associations sont de création assez récente, en février et septembre 1992, respectivement. Ce rapprochement a été facilité par l'expérience de la conduite d'une activité conjointe au sein du regroupement de 5 associations (dont ces deux) ayant un partenaire commun : l'ONG luxembourgeoise « Chrétiens pour le Sahel ».

119. Les deux structures ont des partenaires communs que sont l'ONG Chrétiens pour le Sahel, Water Aid et Cordaid. Les activités conduites portent d'une part sur l'eau, l'hygiène/assainissement et d'autre part, l'éducation et la santé. Les objectifs poursuivis comprennent l'amélioration des conditions de vie des populations locales, l'accroissement de la production et de la productivité agricole, ainsi que la lutte contre la désertification.

4.3.2 Organisation mise en place

120. ADIS-AMUS a finalisé la première convention annuelle de prestation de services avec l'UCN pour son intervention dans le cadre du Programme national PTF en xx 2006. Elle a procédé dès le mois de septembre 2005, comme les autres ARL, au recrutement du personnel de la CAC de la Région du Centre Ouest. Selon la structure admise par le Programme, la CAC de Koudougou est composée de:

- Un Chef de la cellule (Coordinateur) : M. OUEDRAOGO Louis
- Un Responsable technique : M. OUEDRAOGO Moctar (depuis début juin 2007)
- Un Responsable suivi-évaluation et formation : KOMPAORE Serge
- Une Responsable appui micro-entreprises et AGR : Mme SININ Marguerite
- Une Secrétaire comptable : Mme GUINGUERE Armelle.

121. La CAC est logé dans les locaux mis à sa disposition par l'Association AMUS.

122. Dans le souci de la mise en œuvre cohérente du projet, le groupement a désigné un répondant qui se trouve être le président de l'association ADIS, en l'occurrence M. ZOUGBA Claver. MM. SAWADOGO Kassoum et ZOUGBA Daniel étaient également présents lors de l'évaluation en qualité de représentants de l'association ADIS.

4.3.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC

123. La démarche adoptée par ADIS-AMUS pour la mise en place de sa CAC est différente de celle vécue dans les autres régions. Ici, le principe de cooptation a été appliqué. L'offre technique et financière du groupement comprenait un ensemble de curricula vitae qui a été entériné en même temps que l'attribution du marché à ADIS-AMUS comme agence de réalisation locale du programme dans la région du Centre – Ouest. Dans la pratique, les personnes ressources qui ont constitué la CAC n'ont fait l'objet d'aucun test de recrutement par un jury impliquant l'UCN. Toutefois, l'offre a été examinée conjointement avec l'UCN et le PNUD qui ont donné leur agrément.

124. Seul le responsable technique actuel (recruté au mois de juin 2007) fut pré-sélectionné par l'ALR et le test de recrutement s'est déroulé à Ouagadougou au niveau de l'UCN en présence des responsables des deux associations.

125. L'analyse de l'adéquation poste – profil fait ressortir les éléments majeurs suivants :

- 1) seuls le Coordinateur de la CAC et le Responsable technique ont une adéquation parfaite de leurs profils avec les exigences du poste, évalué en termes de compétences techniques et de nombre d'années d'expérience professionnelle pertinentes,
- 2) la Responsable AGR et la Secrétaire comptable n'avaient pas acquis le nombre d'années d'expérience requis à leur recrutement. Toutefois, ces deux (02) agents se sont forgés dans la pratique et se révèlent aujourd'hui assez performantes dans leurs postes respectifs de travail,
- 3) le Responsable suivi évaluation n'avait pas l'expérience professionnelle requise au départ, notamment en matière d'animation participative en milieu rural. Il n'a eu aucun poste fixe dans son parcours professionnel. De plus, sa maîtrise de l'outil informatique et du concept de suivi évaluation n'est pas établie.

4.3.4 Réalisations de l'ONG

126. *Cadre de concertation et de pilotage stratégique de l'intégration des PTF dans les politiques, programmes et budgets au niveau régional* : En matière de plaidoyer, la tenue de l'atelier régional de lancement a constitué le top départ pour l'information et la sensibilisation sur la démarche PTF. L'atelier a été suivi de la ventilation du prospectus au niveau régional. En outre, la CAC a gardé des liens avec un journaliste de la radio locale (radio palabre) ; ce dernier fait parti du réseau des journalistes PTF. Il a pu réaliser deux (02) notes d'information qui passent sur les ondes. Il faut noter aussi la transmission régulière de PTFm'info à l'ensemble des services partenaires. Des exposés ont été réalisés lors de la tenue des rencontres du CCTP du Ziro, du Sanguié et du Boulkiemdé. La Sissili, par contre, fut le lieu de formation des agents à la démarche d'élaboration des EFP. Le partenariat est dynamique avec plusieurs structures en place. Celui avec le PNGT2 a été concrétisé à travers leur contribution à la réalisation de trois (03) abris PTF. Celle avec la DRED (qui a contribué à la tenue de l'atelier régional) permet de transmettre les données entrant dans le de l'évaluation de la mise en œuvre du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté au niveau régional.

127. *Base de données sur la gestion, le suivi et l'impact des PTF* : La base de données a été installée en avril 2007. Au total, deux (02) rencontres ont eu lieu sur le suivi évaluation avec les autres CAC et l'UCN.

128. *Création des capacités au niveau local pour la diffusion des PTF* : En terme de formation des bénéficiaires de PTF, quinze (15) CFG ont été formés en gestion et en manipulation des modules installés. La formation en gestion a porté sur l'appropriation de six (06) documents. Une formation spécifique a été dispensée aux femmes sur l'embouche porcine (25 bénéficiaires).

129. *Création et gestion des entreprises PTF* : Dans le cadre des activités AGR, plusieurs activités ont été lancées selon les principales étapes suivantes : i) identification des activités porteuses par zone d'intervention, ii) identification des promotrices et évaluation des besoins en financement, iii) sensibilisation à l'ouverture de comptes auprès des IMF et accompagnement des femmes auprès de ces IMF, iv) suivi des activités des femmes ainsi que du crédit contracté.

130. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des réalisations physiques dans la région du Centre – Ouest sur la période allant de septembre 2005 (mise en place de la CAC) à juin 2007 (date de l'évaluation à mi-parcours) :

Tableau 8 - Prévisions par année et réalisations effectives de PTF

Année	Prévision de PTF	Réalisation de PTF	Report cumulé
2005	05	00	05
2006	15	11	09
2007	17	04	22
Total	37	15	22

131. L'ALR du Centre Ouest a donc réalisé quinze (15) PTF au total (1 privé et 14 communautaires) dans onze (11) départements des quatre (04) provinces d'intervention. Près de la moitié de ces PTF est installée dans la province du Boulkiemdé, siège de la CAC¹. Du point de vue des dates d'installation des PTF, aucune PTF n'a été installée en 2005. Du fait du retard de la mise en place des fonds, ces dernières ont été mises en place en 2006. En 2006, seulement 04 PTF sur 10 prévues ont été réalisées. Au passage de la mission en juin 2007, les prévisions de 2005 et 2006 ont été réalisées. Le décompte montre qu'il reste trois (03) PTF à installer pour le compte des prévisions de 2006. Cependant, aucune PTF de la prévision 2007 (20) n'est encore mise en place. L'équipe pense que cinq (05) nouvelles seront fonctionnelles en juillet 2007; ce qui semble très optimiste au regard du fait que les études de faisabilités ne sont pas réalisées. Ces dernières sont désormais conditionnées par le paiement d'une avance sur la contribution financière des promoteurs².

132. *Création et renforcement du réseau de prestataires de services PTF* : En ce qui concerne le réseau des prestataires de services PTF, trois (03) artisans habitent à Koudougou ville et les autres à l'intérieur de la province. Au fur et à mesure que le nombre de PTF augmente, la CAC entend former d'autres artisans. L'identification de ces derniers est en cours. Comme dans les autres CAC, les principales difficultés rencontrées par les artisans sont : i) le déplacement pour atteindre les villages et ii) la cherté des matières premières et en l'occurrence, le profilé métallique entrant dans la confection des châssis (fer IPN).

4.3.5 Problèmes observés

133. *Couverture régionale* : Du point de vue de leur rayon d'action, il ressort que deux (02) provinces (Sissili et Ziro) n'étaient couvertes par aucune des associations et l'intervention dans la province du Sanghié se limitait à deux villages pour le compte d'AMUS. Dans la pratique, seule la province du Boulkiemdé connaissait la présence de ces associations. L'argument d'un regroupement des deux associations pour une meilleure couverture de la zone d'intervention n'est donc pas solide.

134. *Fonctionnement du groupement d'associations* : La perspective de formalisation de l'Union des deux associations, perçue au départ, n'est pas encore une réalité après plus de deux ans et demie de gestion commune. Mieux, des fissures sont perceptibles au sein du regroupement inspirant des idées d'intervention séparée à moyen terme. Il n'a pas été donné à la mission de rencontrer les premiers responsables des associations lors de la visite de terrain. Tous étaient

¹ Une mission de la coordinatrice nationale avait relevé la trop grande concentration des PTF dans certaines localités et des dispositions avaient été prises pour corriger cette anomalie.

² Six villages ont déjà versé leurs avances sur la part de contribution financière à payer.

absents de Koudougou lors du séjour de la mission. Des entretiens téléphoniques ont cependant été réalisés avec les intéressés.

135. *Communication interne au sein des 2 ONG*: Le coordinateur de la CAC a informé la mission que son seul et unique répondant était le président désigné du groupement, le président de l'association ADIS. La CAC était tenue de lui rendre compte chaque semaine; charge à lui d'informer régulièrement ses associés et partenaires en interne. A l'évidence, ce feed-back interne aux deux associations ne se fait pas régulièrement. Les deux (02) communications téléphoniques avec le président de AMUS laissent apparaître une insuffisante communication interne entre les deux associations, d'où le déficit d'information au niveau de AMUS en particulier³.

136. *Communication interne au sein de la CAC* : En ce qui concerne les relations au sein de la CAC, l'aide-mémoire de la coordinatrice de l'UCN en octobre 2006 constate que tous les membres de la CAC ne sont associés ni à la sélection des demandes faites par les villages, ni au choix des consultants et ne disposent pas de ce fait, de tous les rapports des études de faisabilité participatives réalisées. Cette mission de la coordinatrice a alors recommandé : i) la tenue de réunions hebdomadaires entre les membres de la CAC pour faciliter la circulation de l'information, et ii) la délégation de pouvoir aux membres de l'équipe, le coordinateur jouant le rôle d'animation et de supervision. Ces recommandations semblent aujourd'hui mises en route au regard de la synergie de travail décrite par le Coordinateur de la CAC lors de la mission. Pratiquement des missions conjointes sont réalisées par le Responsable Suivi-évaluation et celui des AGR. Lorsque des problèmes sont signalés sur le terrain, le coordinateur, le technicien et le président du groupement se déplacent conjointement aussi sur les lieux.

137. *Relation avec l'UCN* : Les entretiens ont révélé que « les relations restent ambiguës » entre l'UCN et l'ALR/CAC de Koudougou et les uns et autres demandent une clarification des liens et responsabilités. Il semble que dans la pratique, l'UCN n'est pas obligée de passer par la CAC. Il y a cependant des décisions que la CAC ne peut pas prendre parce que c'est de la responsabilité de l'ALR. Il est donc déploré le manque de rencontres entre ALR, CAC et UCN. La mission estime que le document de projet est assez explicite sur les rôles et responsabilités de chaque niveau. L'ALR est l'agence de réalisation et est le signataire du protocole d'accord avec l'UCN. Les relations contractuelles se situent donc entre ces deux entités. La CAC est une émanation de l'ALR qui signe un contrat avec chacun des agents recrutés. Les relations contractuelles sont donc entre l'ONG et ses agents. Toutefois, dans le fonctionnement pratique des opérations, il est souhaitable que les homologues techniciens de l'UCN et de la CAC se rencontrent et échangent librement. Il reste entendu que toute question administrative et financière relève du niveau hiérarchique.

³ La communication entre le Coordinateur, coopté par AMUS à l'origine, ne se fait plus. On soupçonne ainsi un rapprochement du coordinateur à l'association ADIS au détriment de AMUS.

4.3.6 Leçons et recommandations relatives au Groupement ADIS-AMUS

138. Les principales leçons apprises suite aux entretiens avec ADIS/AMUS, la CAC, la DRED et les visites de terrain ainsi que les recommandations des évaluateurs sont les suivantes :

- l'intégration de la CAC comme étant un service à part entière de l'ALR est essentielle pour la bonne exécution du programme PTF ;
- la mise en place de cadres formels de travail (réunions périodiques de programmation et de bilan) entre le groupement d'ONG (ADIS et AMUS) et la CAC est une condition sine qua non du succès du programme PTF ;
- la disponibilité des premiers responsables de l'ALR pour consacrer une partie de leur temps pour orienter et suivre les activités de l'ALR est capitale pour la réussite du programme ;
- le mode de recrutement du personnel de la CAC doit être soit le redéploiement du personnel compétent des deux ONG ou l'appel à candidatures. En tout état de cause, la priorité doit être donnée à la compétence des individus ;
- le Programme PTF se développe dans les localités où il existe un partenariat entre les différents acteurs du développement (projets et programmes, ONG et IMF), il convient donc de renforcer le partenariat avec les acteurs dynamiques au niveau de la région ;
- la situation institutionnelle particulière de cette ALR mérite que des dispositions internes soient prises pour clarifier les relations entre les deux associations. Des mécanismes précis de communication entre l'ALR et sa CAC devront être proposés à l'UCN à court terme. Ce dernier veillera aussi à programmer des visites régulières d'appui conseil et de suivi-supervision en relation avec l'ALR pour supporter les réalisations de la CAC.

4.4 ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE TIN-TUA

4.4.1 Rappel du contexte

139. L'association TIN TUA est issue d'un programme d'alphabétisation entamé en 1984. Le programme comportait deux volets : alphabétisation des adultes et accompagnement des alphabétisées dans la vie pratique. Il s'agit d'une excroissance de la sous-commission des langues qui à l'époque s'occupait d'étudier la langue, de l'enseigner et de transcrire de la tradition orale. Le démarrage du programme a coïncidé avec le programme « Alpha Commando » en 1986. Des différends avec le CRPA (Centre Régional de Promotion Agropastorale) ont conduit à entreprendre deux programmes parallèles. Le premier programme de la sous commission de langue gourmatchéma (campagne 1985-1986) a bénéficié de fonds d'une ONG étrangère.

140. Le défi principal porte sur le fait que les alphabétisés doivent trouver des activités génératrices de revenus qui s'appuient sur les acquis de l'alphabétisation. Ainsi, pour une personne qui fait de l'embouche, il est capable de calculer les coûts réels de son investissement et établir la marge bénéficiaire de ses activités. Pour une activité comme le moulin à grain installé au profit du groupement villageois, la gestion repose sur des comités de gestion utilisant les acquis de l'alphabétisation. La gestion était communautaire et les comptes-rendus se faisaient de manière régulière. Cela a débuté longtemps avant l'arrivée de la démarche PTF. Les premiers moulins et les premiers puits forés par Tin Tua sont apparus en 1994-1997 dans le cadre du 2ème plan quadriennal de l'association. Tin Tua est au 5ème plan quadriennal aujourd'hui.

141. Au Burkina Faso de nos jours, l'approche PTF s'inspire beaucoup de la démarche alphabétisation et AGR. de Tin Tua. Mais dans l'approche Tin Tua, une contribution de 500.000 F était aussi demandée aux populations pour les projets de moulins. Le principe du co-financement est donc venu aussi avant la lettre. Concernant le point de vue des partenaires de Tin Tua vis-à-vis de la démarche PTF, ces derniers comprennent bien la synergie entre les actions de Tin Tua et le PN-PTF. Ils pensent que la collaboration entre Tin Tua et le PN-PTF est positive. Les partenaires ne comprendraient pas cependant que les ressources du programme de l'alphabétisation contribuent à d'autres actions de Tin Tua. Par contre, si le PN-PTF peut rémunérer le temps d'une ressource partagée, alors cela ne pose pas de problème. Les partenaires comprennent aussi que le Secrétaire Exécutif puisse accorder un peu de temps à la gestion des autres programmes comme celui du PN-PTF.

142. Il faut signaler que l'association Tin Tua contribue aussi dans les différents programmes à hauteur de 10% environ en numéraire. Ceci a représenté une somme de 460 millions FCFA pour le plan 2002-2006. Tin Tua intervient de nos jours dans tous les départements de l'Est. Au départ, chaque classe d'alphabétisation formait un groupement mixte à la fin de l'alphabétisation. Le nombre de groupements est lié au nombre d'alphabétisés. La reconnaissance d'un groupement Tin Tua tient surtout au fait que 2/3 de ses membres soient alphabétisés. La participation matérielle et financière des bénéficiaires aux différentes activités conduites est aussi de rigueur. La contribution en espèces est de 500 F/personne pour les programmes d'alphabétisation. Le programme alpha a permis la constitution d'unions de groupements villageois appelées DIEMA. La DIEMA est l'union de douze (12) Groupements au moins, géographiquement proches et qui ont la volonté de travailler ensemble. La taille des Groupements villageois varie de 15 à 50 membres au plus. A l'origine, les DIEMA sont des unions départementales.

4.4.2 Organisation mise en place

143. L'Association TIN TUA (ONG) a finalisé la première convention annuelle de prestation de services avec l'UCN pour son intervention dans le cadre du Programme national PTF en août 2005. Elle a procédé dès le mois de septembre, au recrutement du personnel de la CAC de la Région de l'Est. Selon la structure admise par le Programme, la CAC de Koudougou est composée de:

- Un Chef de la cellule (Coordinateur) : Honoré BONKOUNGOU
- Un Responsable technique : Christophe OUEDRAOGO
- Un Responsable suivi-évaluation et formation : Moussa DAHANY
- Une Responsable appui micro-entreprises et AGR : Mme NASSOURI Odette
- Une Secrétaire comptable : Françoise YONI.

144. La CAC est logé dans les locaux mis à sa disposition par l'Association TIN TUA.

145. Le premier responsable de l'ONG TIN TUA, M. Benoît OUOBA, supervise personnellement, les activités de la CAC. Le Coordonnateur lui rend compte directement, de toutes les actions en cours du Programme ainsi que de ses relations avec l'UCN au plan national.

146. Tin Tua n'a eu aucune difficulté à entrer dans le programme national PTF. C'est une continuation de la « démarche moulin » que cette association avait initiée par le passé; le programme PTF en est donc une amélioration. L'intervention de la CAC est jugée positive par le Secrétaire Exécutif de Tin Tua. A aucun moment, les membres de la CAC ne se considèrent comme une entité à part. Il existe donc une forte collaboration avec l'association Tin Tua. Les rapports périodiques à l'UCN sont soumis à l'ONG avant envoi.

147. L'équipe de la CAC a beaucoup d'initiatives et est proactive. A preuve, les expérimentations sur l'éclairage familial à partir de petites batteries chargées à la PTF. En outre, ce sont les Diema qui assurent la sélection et le suivi des projets. Les agents de Tin Tua qui étaient chargés de la supervision des DIEMA aidaient au début le suivi des PTF. Il faudrait, en raison de la restructuration au sein de Tin Tua, trouver un moyen de les rémunérer pour faire le suivi des PTF. L'ONG Tin Tua a fait des propositions au Comité de Pilotage dans ce sens.

148. Les rapports entre l'UCN et Tin Tua sont excellents. Ils se concrétisent à travers des visites et rencontres de travail, des correspondances, des appels téléphoniques, etc. Les mails de l'UCN à la CAC sont copiés au Secrétaire Exécutif et vice versa. Au plan comptable, la coordination assure des missions de supervision. Au plan des passations des marchés, les sélections de consultants et commandes étaient faites par les ONG au début. Mais à certains moments, on a eu un changement de la part de l'UCN. L'arrimage de la région du Centre-Est au programme est une demande nouvelle qui a été autorisée par l'UCN. Dans ce cadre, le Nanmentenga recevra bientôt des PTF. Tin Tua est obligé de passer par des structures existantes pour assurer le suivi régulier des réalisations. La question de la mise en place d'animateurs PTF reste donc à l'ordre du jour; et il est crucial.

4.4.3 Évaluation des compétences du personnel de la CAC

149. Le personnel de la phase pilote du projet PTF a été recruté par un cabinet spécialisé sur appel à candidatures ouvert à tous, y compris les employés de l'association. Le jury était composé de Tin Tua, le PNUD et le Cabinet. L'UCN n'existait pas en ce moment. A l'arrivée du programme national en Août 2003 suite à un mémorandum signé avec le PNUD, le coordonnateur a été remplacé car le premier a postulé au recrutement qui a permis la mise en place de l'UCN. Il travaille à ce niveau présentement.

150. L'avis de recrutement lancé lors de la phase pilote a concerné les postes suivants :

- Un(e) Secrétaire comptable
- Un(e) Responsable de suivi évaluation et AGR
- Un(e) Responsable Technique
- Un(e) Coordonnateur.

151. Le premier poste et le second sont revenus à deux personnes qui travaillaient déjà au sein de l'association Tin Tua. Le profil des agents recrutés est en adéquation parfaite avec les exigences des postes pourvus.

4.4.4 Réalisations de l'ONG

152. Un travail a été réalisé pour faire connaître le PN-PTF dans la région; ceci à travers l'insertion dans le plan de travail, des activités d'information dans les cadres de concertations. Au total, six (06) ateliers ont permis, depuis 2005, de faire prendre en compte la démarche PTF dans l'ensemble des activités de ces cadres. Présentement, le programme travaille au niveau de six (06) provinces sur huit (08) que compte la région. La CAC est partie prenante des cadres de concertation des provinces couvertes. Il est prévu de toucher les deux autres provinces, dont le Kourittenga en juillet 2007. La stratégie est de s'appuyer sur d'autres projets et programmes implantés dans ces régions en cherchant des synergies du point de vue des philosophies et modes d'intervention. Il s'agit en effet de répliquer, éventuellement, l'exemple d'intervention concertée avec le PAMER dans le Boulgou.

153. La CAC intervient dans les cadres de concertation en synergie avec Tin Tua. Par exemple, la CAC joue le rôle de technicien pour l'animation d'une séance d'information dans les cadres de concertation technique provincial (CCTP). Il y a eu des évaluations de la mise en œuvre des CSRLP de la région. Cette activité a lieu tous les deux ans. Les rapports d'évaluation sont disponibles.

154. Le responsable Suivi évaluation et formation a participé au paramétrage de la PTF en partant des données de la phase pilote. La base de données est installée sur tous les ordinateurs de la CAC.

155. Le renseignement de la base de données (BDD) de suivi évaluation a débuté depuis mars 2007. Les progrès suivants ont été accomplis à ce jour :

- 32 EFP saisies⁴ et saisie en cours des données relatives au volet technique
- Exploitation et gestion de la PTF : les données financières des 71 PTF sont rentrées.

⁴ Des outils de collectes de données ont été introduits pour les EFP afin d'avoir des précisions non prévues au départ.

156. Les saisies se font en tandem par plusieurs personnes de la CAC, et une mise à jour via le serveur peut se faire. On peut exporter et importer les données. Les données sont centralisées au niveau du serveur de l'ONG. Le processus d'installation des BDD n'est pas encore complet. La BDD est venue très tard dans les réalisations du PN-PTF. Cela demande un travail complémentaire aux CAC pour faire la mise à jour des informations.

157. En matière de formations dispensées aux bénéficiaires, un des éléments forts qui transparait ici est la complémentarité créée entre l'Agence locale de réalisation et les partenaires sur le terrain que sont : le Projet National karité (PNK), le Projet d'appui aux micro-entreprises rurales (PAMER) et le Projet ADELE à travers ses fonds techniques spécifiques. Cet exemple de partenariat est à vulgariser dans la mesure où cela prouve des ressources complémentaires existent parfois dans le milieu d'intervention et qui sont facilement mobilisables.

158. Les atouts majeurs des formations portent sur l'utilisation d'images et de la langue nationale pour faire passer le message. Les femmes organisent elles-mêmes des formations pour faire bénéficier à leurs congénères, les acquis des formations. Les femmes appliquent et adaptent les outils de la formation dans l'esprit de l'autonomisation. La principale difficulté a été la non disponibilité des fonds de formation. Les insuffisances de budgets ont occasionné des coupures importantes dans les formations prévues. D'où certains problèmes observés.

Tableau 9 - Prévisions par année et réalisations effectives de PTF par Tin Tua

Année	Total prévu	Total réalisé	PTF communautaires	PTF Privées
2005	25	13	10	03
2006	31	32	32	00
2007	45	11	11	00
Total général	101	56	53	03

159. A ce jour, le taux de réalisation des prévisions est de 55% environ, ce qui n'est pas honorable pour une CAC pionnière de la démarche PTF. La montée en puissance dans la mise en place des PTF n'est pas une réalité sur le terrain. Peut-on et faut-il tout mettre au compte des retards constatés dans la mise en place des financements?

160. Une des principales contraintes identifiées est liée à la mobilisation de la contribution des bénéficiaires. Cette question semble commune à l'ensemble des régions d'intervention du programme. De façon générale, il est désormais exigé aux villages de déposer un acompte dès leur sélection.

161. Les effets de l'implantation des PTF sont cependant perceptibles sur le terrain. Quelques exemples :

1. sur les plans économiques et financiers :
 - a. 22 millions de recettes pour les 56 PTF
 - b. Dépenses = 15,4 millions
 - c. Marges brutes : 6,6, millions.
2. au niveau des emplois créés :
 - a. emplois directs : 288 personnes (femmes membres des CFG et meuniers hommes en particulier)
 - b. emplois indirects : 28 opérateurs de postes à souder et 2 veilleurs de nuit.
 Au total, il s'agit de 366 personnes rémunérées par les activités PTF.

162. Plusieurs catégories d'artisans ont reçu des formations; ils sont dix huit (18) au total dont deux (02) électriciens, cinq (05) soudeurs constructeurs de châssis et onze (11) mécaniciens (installation, maintenance, réparation et formation). Les deux électriciens sont bien formés pour les installations électriques (titulaires de BEP). L'un d'entre eux est spécialisé dans la charge des batteries. Les pannes liées au système d'éclairage sont rares, voire insignifiantes. Les artisans sont répartis dans les DIEMA. Les artisans se trouvent dans 11 DIEMA sur 16. Deux (02) artisans expérimentés résident à Fada. La CAC passe les commandes avec ces derniers qui mobilisent alors leurs réseaux sur le terrain. Les 5 artisans fabricants des châssis (soudeurs) se retrouvent à Fada et dans les provinces. Les difficultés que rencontrent les artisans se résument à deux principalement : la question des distances à parcourir et donc des transports/déplacements et celle liée à la fixation des coûts.

4.4.5 Leçons et recommandations

163. De nos entretiens avec l'ARL/Tin Tua, la CAC, la DREP et la visite sur le terrain, il ressort les enseignements suivants :

- La PTF est un outil important pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural.
- Tin Tua a su internaliser le concept de plate-forme et ce, parce que sa philosophie de développement « lutte contre la pauvreté par l'alphabétisation et la formation » est en adéquation avec les objectifs poursuivis par le Programme National Plates Formes Multi - fonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté.
- L'intégration de la CAC dans les structures ou l'organigramme de l'ARL est la clé du succès des PTF.
- L'implication personnelle des premiers responsables de l'ONG dans l'exécution du programme PTF est déterminante pour l'atteinte des résultats escomptés.
- la bonne communication entre l'ARL et sa CAC et avec l'UCN est une condition *sine qua non* du bon déroulement des activités PTF.
- des ressources humaines de qualité et bien motivées sont nécessaires à la CAC pour un accomplissement harmonieux des missions à elle assignées.
- les recettes des PTF privées sont plus importantes que celles des plates formes communautaires. Il convient alors de travailler à leur visibilité.

164. Pour ce qui concerne la Coordination nationale du programme, il conviendrait de :

- examiner avec l'ARL le problème de la prise en charge des animateurs PTF;
- examiner la possibilité d'augmenter le nombre des PTF avec réseaux compte tenu des demandes locales d'une part et des objectifs assignés d'autre part;
- organiser les réunions du Comité de Pilotage tous les six (06) mois (au tout début de l'année et en milieu d'année) afin d'améliorer le démarrage des activités et le suivi de l'exécution du Programme;
- créer un partenariat entre la DREP et le programme PTF afin de pouvoir partager les données de la base des données.

165. S'agissant de l'ARL, il conviendrait de :

- aider les artisans à s'organiser pour faire des stocks en effectuant éventuellement avec un achat groupé de matières premières.
- en collaboration avec le PREP, simplifier la base de données en une vingtaine d'indicateurs au lieu de quatre cent (400) comme c'est le cas actuellement.
- faciliter les déplacements des artisans sur les plates formes.

V– LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

5.1 LEÇONS À TIRER À MI-PARCOURS

166. Les principales leçons apprises sont les suivantes :

- **LE1** : Le Gouvernement du Burkina Faso a monté, avec l'aide du PNUD, un programme très ambitieux d'établissement de 400 entreprises PTF destinées à être gérées essentiellement par les femmes. Ce programme était au départ, un pari audacieux pour s'attaquer à la problématique « genre-énergie-pauvreté » en associant dans cette démarche, les capacités de coordination de l'Administration à celles de réalisations concrètes des ONG de terrain. En deux ans et demi, le Programme national PTF/LCP a créé une forte dynamique sociale autour de la démarche plate forme pour la réduction de la pauvreté en milieu rural, avec la participation effective des populations concernées.
- **LE2** : La PTF au cœur des villages bénéficiaires a permis d'améliorer la condition de vie de la femme en lui facilitant les tâches quotidiennes et en lui offrant, avant tout, les moyens pour générer des revenus additionnelles à partir d'activités organisées par les groupements de femmes. Au plan social, la gestion communautaire des PTF a rapproché et consolidé les organisations féminines de base mais également, permis d'améliorer les relations familiales entre hommes, femmes et enfants. Les hommes apprécient les apports de la PTF dans leur vie quotidienne. Les repas sont disponibles à temps pendant les périodes de travaux champêtres et une petite révolution est en train de s'opérer dans la lutte contre la pauvreté du fait des retombées de la démarche PTF pour la communauté.
- **LE3** : Ce programme apparaît aux yeux de toutes les parties prenantes comme l'un des programmes phares du gouvernement pour la lutte concrète contre la pauvreté, et qui associe à la base, les acteurs clés du processus, notamment les premiers concernés, c'est-à-dire les femmes. C'est une réussite indéniable confirmée au plan pratique, par les premières « données sur les effets induits » du programme et par l'engagement politique pris par le Ministre de l'Economie et des Finances au nom du Gouvernement et confirmé par les budgets additionnels apportés au financement du programme en 2007.

167. Il convient cependant de bien analyser les forces et les faiblesses du programme car elles pourraient inspirer la phase d'expansion du Programme national PTF que le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers associés dans cette démarche, appellent de leurs vœux.

5.1.1 Les forces du Programme National PTF

168. La force principale du PN-PTF a été la dynamique sociale qu'elle a créée sur le terrain et qui a mobilisée l'esprit d'initiative de la femme et mis en exergue, le rôle de premier plan qu'elle joue au quotidien dans la recherche du bien-être familial. Quelques facteurs expliquent cette réussite d'ensemble à mi-parcours :

- Tout d'abord, le PN-PTF a été bâti sur les acquis d'une phase pilote d'apprentissage mené dans la région de l'Est. Il s'agit notamment du Programme d'appui aux initiatives communautaires de base pour la lutte contre la pauvreté (PAICB) dont la revue technique a apporté la preuve de la pertinence de la démarche PTF dans la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Sur le terrain, l'organisation opérationnelle retenue qui allie les capacités de coordination de l'Administration à la souplesse d'intervention des ONG, considérées comme des agences de réalisations, a permis ce résultat. Au niveau institutionnel, le PN-PTF utilise en premier lieu, une démarche de « plaidoyer politique » au plus haut niveau et de « renforcement des capacités » des acteurs pour soutenir les réalisations concrètes au niveau des villages. La fluidité des liens entre

le sommet du dispositif de coordination (dimension politique) et la base (occupée par les bénéficiaires), met en évidence, la pertinence de la démarche et consolide le travail effectué sur le terrain par les structures déconcentrées de l'Administration pour traduire dans les faits, les grands axes stratégiques de la lutte contre la pauvreté, qui souvent, ne sont pas bien compris par les acteurs à la base. On note en effet, que toutes les actions du PN-PTF sont en liens directs avec les 4 axes du CSLP à savoir : i) accélérer la croissance fondée sur l'équité ; ii) développer les opportunités en matière de création d'emplois ; iii) faciliter l'accès aux services sociaux de base ; iv) améliorer la gouvernance et la sécurité. Dans le cas de ce Programme, le plaidoyer politique au niveau national se nourrit des expériences de terrain (actions au niveau des régions) et les résultats du plaidoyer peuvent être visibles à travers les modifications apportées aux Cadres Stratégiques Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (CSRLP) qui à leur tour, prennent en compte, les indicateurs de réalisations au niveau des villages. Le lien entre les besoins au niveau local et les politiques au niveau national montre que les effets attendus du Programme sont à portée de la main et peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs du CSLP et des OMD.

- Les réalisations de terrain ont largement dépassé le stade des expériences pilotes. Au total, 120 entreprises plates formes sont créées (dont 105 pour la phase en cours du PN-PTF). Ces entreprises PTF sont gérées essentiellement selon deux modes: communautaire et privé. Chacun de ces deux modes de gestion est une « grande école de la vie » : la première tire sa force essentiellement de la dynamique sociale qu'elle impulse et entretient depuis le début du programme et la seconde, démontre son dynamisme, à travers l'esprit entrepreneurial et d'initiative dont fait preuve, les gestionnaires des PTF privés. Des solutions aux problèmes organisationnel, technique et managérial sont trouvées au fil du temps par les acteurs locaux qui ont fait preuve, partout, d'un esprit d'adaptation sans se laisser enfermer par le modèle national. Selon une étude-bilan menée dans la région de l'Est, des milliers de personnes se consacrent à la gestion des PTF et en bénéficient tous les jours. Le plate forme multifonctionnelle a su trouver sa place au cœur du village comme « moteur » pour la lutte contre la pauvreté et a aussi conquis sa place dans le dispositif institutionnel de lutte contre la pauvreté aux niveaux régional et national.
- Le programme national PN/PTF est conçu lui aussi comme une vraie plate-forme de collaboration entre différents acteurs publics et privés. En témoigne, les partenariats qu'il suscite déjà avec les projets et programmes tels que le PAMER, le PNGT-2, le Fonds Italie-CILSS mais aussi avec le secteur privé (firme Aarhus United et Fondation Shell). La Plate-forme que constitue le PN/PTF se caractérise par sa souplesse et son ouverture à des collaborations variées, dans le strict respect d'une démarche claire et codifiée au plan national : coordination ; appui technique ; suivi-évaluation formation ; micro-entreprise et AGR ; gestion comptable, etc. Le document de projet (Prodoc) est clair dans ses grandes lignes comme on peut l'observer dans le cadre logique du programme (cf. tableau de la section C : « *Cadre Stratégique des Résultats et Ressources du Programme* ») mais il reste ouvert à des adaptations et ajouts concernant par exemple, la nécessité de d'intégrer des activités transversales reliées à la communication externe, au rayonnement régional et à la recherche de financement que le Prodoc n'a pas identifié comme telles. L'équipe a su utiliser cette souplesse en insérant des activités nécessaires à la bonne gestion du programme : cf. Plan de travail de l'UCN - Produit 6 : coordination, gestion et administration du programme national extrait du Plan d'exécution du PN-PTF – mai 2005.
- Enfin, ce programme est servi par une équipe fortement motivée, qui croit à la possibilité de faire changer les choses par un renversement de la logique habituelle : ce n'est plus la pauvreté qui conduit au manque d'énergie, mais l'accès aux services énergétiques qui doit permettre aux pauvres de développer leurs activités et, ainsi, de lutter contre la pauvreté.

5.1.2 Les faiblesses du Programme National PTF

169. Quelques faiblesses observées sont présentées ci-après :

- Essentiellement au niveau du management de l'UCN et la supervision de certaines ONG impliquées dans la réalisation du programme. L'organisation en place fonctionne comme un projet ordinaire et ne peut s'adapter aux exigences d'une expansion du programme à l'échelle du pays.
- Les difficultés financières sont d'une acuité certaine pour la réussite du programme. Il convient de mettre en place des procédures exceptionnelles pour faciliter le décaissement des fonds octroyés par l'Etat. Le Gouvernement doit consacrer les montants nécessaires à la réalisation des objectifs initiaux prévus au programme.

170. La section 5.2 relatives aux recommandations générales de l'évaluation, apporte des réponses concrètes pour pallier ces faiblesses.

5.2 RECOMMANDATIONS FINALES DE LA MISSION D'ÉVALUATION

171. Les recommandations finales sont présentées en trois sous-sections ci-après qui tiennent compte des questions-clé contenues dans les termes de référence de la mission d'évaluation :

- i) recommandations relatives à l'amélioration du management de l'Unité de Coordination Nationale du programme national PTF/LCP ;
- ii) recommandations relatives à l'amélioration de la capacité des agences de réalisation locales ;
- iii) recommandations concernant l'expansion du programme dans le temps.

5.2.1 Recommandations relatives à l'amélioration de la capacité managériale de l'Unité de Coordination Nationale

172. Pour le court terme, l'équipe d'évaluation a formulé les recommandations suivantes visant l'amélioration des performances de l'UCN, en tenant compte des problèmes observés au niveau du management global du programme et des défis à relever pour atteindre les objectifs fixés au programme.

- RI. 1 (Renforcement de la capacité de plaidoyer politique) : Le plaidoyer politique pour l'intégration de la démarche PTF dans les politiques et budgets sectoriels reste une priorité pour le succès du programme. C'est pourquoi l'UCN doit renforcer son rôle de plaidoyer politique auprès du Gouvernement (ministères chargés des finances, de l'énergie, de la promotion de la femme, etc.), des agences internationales de développement et des bailleurs de fonds dans le but de convaincre définitivement tous les partenaires, de la nécessité de consacrer les ressources financières suffisantes à l'atteinte de l'objectif ultime du programme. Pour y parvenir, le poste d'analyste des politiques doit être pourvu dans un délai de deux mois après révision des termes de référence pour inclure les exigences nées de la volonté d'expansion du programme. Le profil exigé devrait inclure, la capacité en formulation des projets et en négociation de financement.

Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à septembre 2007)

Responsabilité : Directeur national et Coordinateur du programme.

- RI. 2 (Poursuite des efforts de mobilisation de financement) : Selon le document de projet du programme PTF, l'Unité de coordination nationale (composée du Directeur et du Coordinateur du programme) a la responsabilité de la mobilisation des financements. Or, la question du financement reste centrale puisque le programme a démarré sans avoir bouclé la totalité de son budget. Aussi, le binôme Directeur national & Coordinatrice nationale devrait-il consacrer plus d'efforts à la mobilisation des ressources financières additionnelles, avec l'appui technique de l'expert en « analyse des politiques », pour la réalisation des engagements contenus dans le programme, soit 400 plates formes dont 40% sous la forme de PTF réseau. Les budgets actuels ne permettent pas de réaliser des PTF réseaux. Les ressources mobilisées doivent être mises à disposition à temps, pour faciliter l'exécution des plans de travail validés par le Comité de pilotage.

Echéance et calendrier de réalisation : Court et moyen terme (Juillet 07 - fin du projet)

Responsabilité : Directeur national et Coordinateur du programme (avec l'appui du nouvel expert en analyse des politiques, dont le profil de poste aura été préalablement révisé).

- RI. 3 (Renforcement des capacités de gestion de projets de l'UCN) : Le problème majeur vécu au niveau de l'efficacité du programme trouve son origine dans de la faiblesse du management d'ensemble du programme. Il est donc impérieux de recentrer le rôle de l'Unité de coordination nationale du programme sur les fonctions essentielles de conseil stratégique, d'animation d'équipe, de planification des activités, de gestion financière, de communication et d'ouverture vis-à-vis de tous les acteurs-clés du programme, notamment les agences de réalisation. La vision stratégique et la guidance ont été insuffisantes pour impulser une vraie dynamique au sein de l'équipe du Programme. Il convient de restructurer en profondeur l'équipe de l'UCN, en mettant l'accent sur la qualité des services fournis par tous les experts et par la Coordinatrice. Les trois postes faisant l'objet d'un déficit de compétence (Coordination nationale, Micro entreprise AGR, Gestion comptable) doivent être soumis à un nouvel appel à candidature après révision des termes de référence pour tenir compte des nouveaux enjeux du programme.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet – décembre 2007)

Responsabilité : Directeur national (au nom de la tutelle) et Comité de pilotage.

- RI. 4 (Renforcement des capacités de planification de l'UCN) : L'un des problèmes observés au niveau de l'UCN est la faible capacité de planification. Il s'agit donc, d'améliorer à court terme, la qualité des plans de travail et des documents produits par l'UCN en organisant une réflexion sur les activités qui peuvent être menées de manière réaliste au cours de l'année et en tenant compte des contraintes budgétaires du moment. La démarche PTF tend à promouvoir l'esprit d'entreprise, cet esprit doit donc se refléter dans le management du programme au niveau de l'UCN. Ce travail à mener par toute l'équipe de l'UCN doit prendre appui, chaque fois que de besoin, sur « l'analyse des objectifs » qui est une démarche méthodologique permettant : i) de décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus, avec la participation des parties représentatives ; ii) de vérifier la hiérarchie des objectifs ; et iii) de visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme. Un tel diagramme montre souvent certains objectifs qui ne peuvent pas être réalisés par le projet au cours de l'année. Ils doivent donc être traités dans un autre cadre. Certains objectifs peuvent se révéler peu réalistes au regard des contraintes du moment. Dans ce cas, il faudra soit trouver d'autres solutions, soit renoncer à une tentative de solution immédiate, ce qui n'a pas été souvent le cas avec la démarche prise par l'UCN à travers les plans de travail successifs de 2005 à 2007.

Echéance et calendrier de réalisation : Formation en planification de projet à réaliser au cours de la période de juillet – octobre 2007

Responsabilité : Coordinatrice nationale du programme (UCN), avec l'aide d'un consultant PNUD.

- RI. 5 (Renforcement de la gestion participative du programme au sein de l'UCN) : Une atmosphère délétère règne au sein de l'équipe de l'UCN. Il faut améliorer la qualité des relations humaines au sein de l'UCN en instaurant un dialogue franc et une gestion participative du programme de manière à faire valoir les qualités propres des membres de l'équipe (gouvernance, transparence, collégialité). Une retraite scientifique par an réunissant toute l'équipe de l'UCN autour d'un spécialiste en communication peut y aider.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à octobre 2007)

Responsabilité : Coordinatrice nationale du programme (avec l'appui du Directeur National et d'un consultant).

- *RI. 6 (Renforcement du travail d'équipe au sein de l'UCN)* : Le programme souffre du compartimentage des expertises au sein de l'UCN. Il faudrait développer une plus grande synergie dans le travail des experts sectoriels, notamment dans le domaine du plaidoyer politique, de l'utilisation de la base de données sur l'exploitation des PTF et de l'appui multiforme aux Agences de réalisation. L'ouverture au travail des autres et une meilleure compréhension des inter-relations dans l'élaboration des « produits attendus » du programme permettront à chaque membre de l'équipe, d'optimiser son apport à la gouvernance du programme tout en développant d'autres habiletés nécessaires à la mise en œuvre d'un programme.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Unité de Coordination Nationale du programme (sous la direction de la Coordinatrice nationale).

- *RI. 7 (Renforcement des liens de travail entre l'UCN et les ARL)* : La communication entre l'UCN et les ONG chargées de la réalisation physique des PTF sur le terrain a fait défaut au cours des deux premières années. L'UCN doit par conséquent établir un contact suivi avec les Agences de réalisation, renforcer la supervision des activités menées sous l'égide de ces agences et leur apporter les conseils nécessaires (outils méthodologiques, formation, échanges de bonnes pratiques) dans le but d'aider à renforcer la qualité des services fournis aux groupements féminins, clients des ONG. L'UCN doit aussi définir avec les ONG, les modalités d'intervention pratiques de ses experts vis-à-vis du personnel des Cellules d'Appui Conseil qui relèvent des ONG, de manière à éviter les problèmes d'autorité entre les ONG et leurs CAC.

Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à septembre 2007)

Responsabilité : Equipe UCN en relation avec les responsables des ONG et des CAC.

- *RI. 8 (Renforcement de la planification participative avec les ONG)* : Bien que seules responsables des conventions passées avec l'UCN, les ONG ont souvent été tenues à l'écart des activités de planification et de budgétisation. Pour corriger cette situation, il faudrait mettre en place, des réunions de revue et de programmation semestrielles avec chacune des ARL auxquelles les représentants du PNUD et de la Direction Nationale pourraient participer. L'évaluation des réalisations des ONG à mi-parcours, dans l'année, aidera dans le coaching des CAC.

Echéance et calendrier de réalisation : Court et moyen terme (décembre et mai de chaque année)

Responsabilité : Coordination UCN (en relation avec les responsables des ONG et CAC).

- *RI. 9 (Diversification des options technologiques autour de la démarche PTF)* : A ce jour, le programme national PTF fait face à une difficulté majeure concernant les options technologiques utilisées. Bien que le programme vise 40% de PTF réseau, seul le village de Soaligu dispose d'une PTF avec adduction d'eau. Il est important de mobiliser les moyens nécessaires pour assurer un début de diversification des options technologiques qui augmenterait la crédibilité générale de la démarche (PTF réseaux éclairage, adduction d'eau, pompage pour le maraîchage, etc.). L'UCN doit reprendre à son compte, les expérimentations qui aideraient le programme à s'intéresser à une gamme de situations plus variées sur le terrain, et renforceraient ainsi, les chances d'atteindre les objectifs globaux visés au terme du programme.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Equipe UCN (en relation avec les responsables des ONG et des CAC).

- *R1. 10 (Assouplissement des procédures de passation de marchés)*: Le programme national PTF connaît d'énormes retards dans l'exécution financière, notamment au niveau des fonds publics qui sont gérés selon la réglementation générale des marchés publics. Une dérogation spéciale doit être demandée par l'UCN au Ministère chargé des Finances comme c'est le cas du programme PNGT-2 en vue de faciliter l'ordonnancement des dépenses sur fonds publics par l'UCN et par les ARL partenaires.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Directeur national et Coordinatrice nationale du programme.

5.2.2 Recommandations relatives à l'amélioration de la capacité des Agences de Réalisation Locales

173. Les termes de référence de l'évaluation à mi-parcours confient aux consultants, la tâche d'évaluer les capacités de chacune des quatre Agences de réalisation locales (ARL) à atteindre les objectifs du programme dans les régions d'intervention. A l'issue de cette revue, les recommandations suivantes ont été formulées par l'équipe relativement aux ARL :

- *R2. 1 (Renforcement du rôle des ONG auprès des CAC)* : La PTF est véritablement la fenêtre d'entrée dans le village pour lutter contre la pauvreté sous toutes ses formes. Certaines ONG n'ont pas pris toute la mesure de leur responsabilité vis-à-vis de ce défi. La bonne exécution du programme national PTF dans les régions nécessite une collaboration franche et transparente entre l'ARL et sa CAC. Une implication de l'ONG dans la planification annuelle des activités et dans la budgétisation, et une responsabilisation de chaque partie (CAC et ONG) dans la réalisation des objectifs assignés au plan local par le programme sont des règles minimales de gestion à respecter.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG (en relation avec les coordinateurs des CAC)

- *R2. 2 (Renforcement des procédures de recrutement et d'évaluation du personnel des CAC)* : Les performances de certaines CAC ont été influencées négativement par l'insuffisance de capacités d'une certaine catégorie de personnel. Les critères de connaissance du milieu et d'intérêt pour la paysannerie devraient être des éléments déterminants dans le recrutement du personnel des CAC. Une attention particulière doit donc être accordée aux modes de recrutements des agents et à leur évaluation périodique. La présence, au sein de l'équipe des CAC, d'un spécialiste compétent au niveau technique et en suivi évaluation/formation est de nature à renforcer les résultats du programme, en l'occurrence, la mise en place et le fonctionnement de la base de données pour le suivi des différents indicateurs. Aussi, s'avère-t-il urgent de procéder, au recrutement du personnel sur les postes vacants et à l'évaluation, des capacités des membres des CAC, avant le renouvellement de leurs contrats.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG (en relation avec les coordinateurs des CAC)

- R2. 3 (Renforcement des programmes d’alphabétisation des ONG) : La durabilité et la pérennité des PTF sont tributaires des actions de formation, d’alphabétisation et de recyclages périodiques de tous les acteurs notamment les artisans, les femmes gestionnaires, les mécaniciens les soudeurs, etc. L’alphabétisation et la formation/recyclage des femmes et des artisans apparaissent comme la clé de la pérennisation de la démarche PTF. Un accent particulier doit être mis sur ces dimensions dans la perspective de l’autonomisation des entreprises PTF installées. Il est donc important que les ARL/ONG intègrent cette dimension dans leur propre mission.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG (en relation avec les coordinateurs des CAC)

- R2. 4 (Renforcement des activités génératrices de revenus autour des PTF) : La valeur ajoutée du programme PTF dans le développement économique et social des villages repose sur les activités génératrices de revenus qui se mènent autour des plates formes. Or les AGR, essentielles pour la rentabilité des plates formes, n’ont pas encore atteint un niveau de réalisation suffisant dans certaines régions. Ceci peut compromettre la durabilité des entreprises PTF ainsi que l’amélioration des conditions de vie des femmes. En attendant la mise en vigueur du Protocole « FCPB/BRS/UCN » qui a été signé en août 2006, il est essentiel que chaque ONG s’implique davantage pour travailler à mettre les groupements de femmes en relation avec les institutions de micro-crédits opérant localement telles que : le FAARF, la BTEC, la Caisse Populaire, le MECAP, le FICOD, FDV, TIN TUA.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG en relation avec les coordinateurs des CAC

- R2. 5 (Renforcement des synergies dans les activités menées par les ONG) : L’un des problèmes constatés au niveau de certaines ONG concerne l’absence de synergie entre les différents projets et programmes qu’elles gèrent. Il est donc important que chaque ONG participant au programme fasse l’effort d’intégrer la PTF dans sa stratégie générale dans sa zone d’intervention. Ceci est une condition importante pour la réussite de la mission confiée aux ONG.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG (en relation avec les coordinateurs des CAC)

- R2. 6 (Responsabilisation des ARL dans la conduite des études de faisabilité et dans la passation des marchés relatifs à l’implantation des PTF) : Les procédures de recrutement de consultants pour les études de faisabilité participative et d’acquisition des équipements ont constitué un goulot d’étranglement à la réalisation des PTF. Ces études de faisabilité et la responsabilité des appels d’offres pour l’acquisition des équipements et modules PTF devraient être du ressort exclusif des ONG/CAC qui auraient toute la latitude nécessaire pour décider du calendrier en fonction de leurs plans de travail.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Responsables des ONG en relation avec la Coordination nationale du programme (Directeur national et Coordinatrice).

- *R2. 7 (Organisation des circuits d'approvisionnement des entreprises PTF)* : L'absence de circuits d'approvisionnement en pièces de rechange a compromis la productivité et la rentabilité de certaines PTF. Il est important que les ARL mettent l'accent sur l'organisation et le renforcement des réseaux des prestataires de services autour des entreprises PTF de manière à assurer la régularité et la qualité des fournitures de services attendus par les groupements de femmes.
Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à septembre 2007)
Responsabilité : Responsables des ONG et des CAC.
- *R2. 8 (Clarification des relations au sein du groupement ADIS/AMUS)* : Le management de l'agence de réalisation de la région du Centre Ouest pose problème, ce qui rejaille sur le fonctionnement de la CAC. La CAC a très peu d'autonomie vis-à-vis du Gérant du Groupement ADIS/AMUS et les pratiques de gestion ainsi que les procédures d'acquisitions des biens et services ne sont pas conformes aux règles de transparence et de gestion des fonds publics. Il est important que les deux ONG clarifient leurs relations de collaboration avant la fin de l'année 2007. Dans le cas contraire, il est recommandé à l'UCN de réévaluer l'intervention future de cette ARL dans le programme.
Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à septembre 2007)
Responsabilité : Responsables des ONG ADIS et AMUS (en relation avec l'UCN).
- *R2. 9 (Mise en adéquation des contributions des bénéficiaires avec les capacités de mobilisation financière)* : Il est important de mener une réflexion, au niveau des ARL, sur les contributions en numéraires exigées aux Groupements des femmes. Cet élément commence à constituer un facteur limitant pour l'expansion géographique des PTF au profit des populations qui en exprime le besoin. Des propositions devront être faites à l'UCN et au Comité de Pilotage pour décision sur la base de l'expérience de terrain.
Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à septembre 2007)
Responsabilité : Responsables des ONG (en relation avec l'UCN).

5.2.3 Recommandations concernant l'expansion du programme et ses orientations futures

174. S'agissant de l'expansion future du Programme au niveau national, les recommandations de l'équipe d'évaluation sont les suivantes :

- *R3. 1 (Mise en place d'une phase de transition vers l'expansion du programme)* : Le PN-PTF constitue aujourd'hui, un programme phare du Gouvernement qui veut lui consacrer, les moyens nécessaires pour toucher l'ensemble des villages dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Plusieurs partenaires au développement et des bailleurs de fonds ont également exprimé leur volonté de supporter ce programme. Or, la structure actuelle de coordination du programme et le mandat des experts ne cadrent pas avec les exigences de la phase de changement d'échelle. Aussi s'avère-t-il nécessaire de décréter, au niveau des instances de décision, une transition de six mois vers la phase d'expansion de la démarche PTF en veillant cependant à éviter tout arrêt brutal du programme en cours. C'est pourquoi, il est proposé de maintenir en place, d'ici décembre 2007, l'équipe de l'UCN pour lui permettre d'achever le plan de travail en cours et de faire un bilan des trois années écoulées. La phase d'expansion pourra débuter dès janvier 2008 sur la base d'un nouveau document de projet.
Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à décembre 2007)
Responsabilité : Comité de pilotage, sur proposition du Directeur National en relation avec le PNUD.

- R3. 2 (Elaboration du nouveau document de projet du programme national PTF – phase d’expansion) : En accord avec la première recommandation, il est proposé de mettre en place, au niveau de la Direction des Etudes et de la Planification (DEP) du Ministère de l’Economie et des Finances, agissant en qualité de Direction nationale du programme, une équipe d’experts pour la Préparation de la phase d’expansion du PN-PTF. Cette équipe travaillera en étroite collaboration avec le PNUD et les bailleurs de fonds intéressés à appuyer la phase de massification de la démarche PTF. Ce rôle de leadership et de vision stratégique doit être dévolu à la DEP pour tenir compte de la dimension politique du programme car il s’avère indispensable, à cette étape, d’associer les institutions clés impliquées dans le processus de la lutte contre la pauvreté. L’équipe de formulation du nouveau Programme national PTF rechercherait les services de consultants indépendants pour la rédaction du Document de projet (Pro Doc) et s’occuperait également de la mobilisation des partenariats pour les financements complémentaires exigés. Le nouveau Pro Doc élargira les partenariats techniques à d’autres ONG actives et proposera des modalités de mise en œuvre plus adaptées, s’appuyant sur une nouvelle équipe de coordination où les profils de postes seraient révisés pour tenir compte des leçons tirées de la phase actuelle.

Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (Juillet à décembre 2007)

Responsabilité : Directeur national en relation avec le PNUD et les bailleurs de fonds.

- R3. 3 (Mise en place et opérationnalisation de la nouvelle équipe de projet) : Dans la logique de l’adoption d’un nouveau programme visant l’expansion de la démarche plate forme à tous les villages du Burkina Faso, il est recommandé de mettre en place, d’une part, une nouvelle équipe de coordination du programme et d’autre part, d’ouvrir la liste des agences de réalisation à d’autres ONG compétences disposant d’une assise nationale. Cette action doit intervenir très rapidement, à la suite de la signature du document du projet pour permettre de démarrer les activités du nouveau programme dans le courant du premier trimestre 2008.

Echéance et calendrier de réalisation : Court terme (Janvier – Mars 2008)

Responsabilité : Directeur national en relation avec le PNUD Burkina Faso.

- R3. 4 (Convocation de la réunion du Comité de pilotage) : L’évaluateur recommande enfin, que soit convoqué la Réunion du Comité de pilotage du programme dans le courant du mois de septembre 2007, pour examiner les recommandations de la revue à mi-parcours ainsi que les modalités de la préparation de l’expansion du PN-PTF à sa phase 2. C’est à l’issue de cette réunion importante que les décisions concernant l’expansion du PN-PTN pourront être prises.

Echéance et calendrier de réalisation : Très court terme (septembre 2007)

Responsabilité : Coordination nationale du programme (Directeur national, Coordinatrice du Programme) en relation avec le Président du Comité de pilotage et le PNUD.

ANNEXES

ANNEXE 1 – CRITERES DE NOTATION

Equivalences entre les scores et les échelles d'évaluation

100%	Très bonne (les éléments sont cohérents entre eux, les moyens sont nécessaires et suffisants, l'organisation proposée est rationnelle, les standards techniques sont de qualité)	Très satisfaisant (les réalisations sont conformes aux attentes)	Elevé	Très satisfaisant (pérennité assurée au niveau de la capacité institutionnelle, du transfert des techniques, de la rentabilité financière des activités)
90%	Bonne (quelques incohérences ou imperfections mineures)	Satisfaisant (certains objectifs secondaires n'ont pas été réalisés ou bien les objectifs principaux sont réalisés de manière significative mais n'ont pas atteint le niveau attendu)	Substantiel	Satisfaisant (le projet présente une capacité à être pérenne, mais certains éléments de cette pérennité demandent encore à être consolidés)
80%	Faible (plusieurs incohérences ou imperfections qui grèvent l'efficacité ou l'efficacé)	Peu satisfaisant (un nombre important d'objectifs n'ont pas été réalisés ou n'ont pas atteint le niveau souhaité)	Modeste	Fragile (le projet présente des incertitudes pour l'un au moins des aspects de la pérennité mais des perspectives de renforcement existent)
70%	Très faible (des erreurs de conception telles que le succès du projet est fortement improbable)	Non satisfaisant (n'a pas rempli la plupart de ses obligations)	Négligeable	Très fragile (un ou plusieurs des éléments de la pérennité manquent et aucune solution n'est envisageable pour y remédier à un horizon rapproché)
60%	Conception, cohérence	Préparation, instruction, exécution, efficacité, efficacité	Impact	Viabilité
50%				
40%				
30%				
20%				
10%				
0%				

**ANNEXE 2 – EVALUATION DETAILLEE DES REALISATIONS DU
PROGRAMME NATIONAL PTF/LCP**

Evaluation détaillée des réalisations du Programme National PTF/LCP au 30 juin 2007

Effets Attendus :		
1) Promotion De Stratégies/Plans Programmes Nationaux De Développement A Travers Un Processus Participatif Qui Prend En Compte Des Cibles Spécifiques De Réduction De Pauvreté Humaine Et Monétaire Ainsi Que Les Objectifs du Millénaire [OMD]		
2) Renforcement Des Capacités Nationales De Suivi De La Pauvreté (Humaine Et Monétaire) Et De L'inégalité Conformément Aux OMD		
3) Accroître L'accès Des Pauvres Aux Ressources Financières (Formel, Informel, Micro)		
Indicateurs d'Effet : 1) la révision participative du CSLP intègre la problématique genre-pauvreté-énergie et selon les résultats d'exploitation de la PTF.		
1) Programmes et budgets sectoriels avec objectifs chiffrés pour la diffusion des PTF. 2) Le système de suivi des OMD et du CSLP inclut et repère la grappe d'indicateurs de réduction de la pauvreté énergétique, monétaire et humaine à partir des PTF.		
Domaines d'intervention stratégiques pertinents :		
1) Développement et mise en œuvre de macro politiques et stratégies de réduction de la pauvreté. 2) Suivi de la Pauvreté et de l'inégalité		
4) Accès aux ressources productives et aux avantages		
Stratégie de partenariat : ONG, secteur privé et structures gouvernementales, Ministères Sectoriels, FAARF, Projet Karité, Agences SNU,, y compris Cellule Régionale Plates-formes Multifonctionnelles, CEA, et autres partenaires bilatéraux et multilatéraux		
Titre et Numéro du Projet : Programme Plates-formes Multifonctionnelles pour la Stratégie de Lutte contre la Pauvreté.		
Produit 1	Activités prévues	Etat d'avancement / Appréciation
<p>Cadre de concertation et de pilotage stratégique de l'intégration des PTF dans les politiques, programmes et budgets sectoriels au niveau national</p> <p><i>Notation : 77%</i></p> <p><i>Appréciation :</i> Très satisfaisant dans l'ensemble</p>	<p>o A.1.1 : Mettre en place un Comité de Pilotage</p>	<p>Réalisation : Le Comité de pilotage est mis en place et fonctionnel depuis 2004</p> <p>Indicateur : 4 réunions tenues au cours de la période 2005-2007 (cf. comptes rendu)</p> <p>Source de vérification : Arrêté no 2004-027/MEDEV/CAB en date du 28 juin 2004.</p> <p>Appréciation : L'activité a été complétée avec succès dès la première année. La mise en place du Comité de pilotage est effective et les réunions se tiennent régulièrement. Mais les dates des réunions statutaires de permettent pas au Programme de déployer son plan de travail en début d'année.</p> <p>Notation : 75% (Satisfaisant)</p>
<p><u>Indicateurs de produits</u></p> <p>1.1 Mécanismes de communication du groupe d'apprentissage</p>	<p>o A.1.2 : Adapter les outils de sensibilisation, formation pour la prise en compte de la problématique genre-pauvreté-énergie pour le groupe-cible de décideurs et cadres techniques au Burkina Faso</p>	<p>Réalisation : Au niveau régional, des outils de sensibilisation ont été élaborés et adaptés au fur et à mesure des tenues des cadres de concertation techniques des régions.</p> <p>Au niveau national, les démarches de sensibilisation et de formation n'ont pas encore produit tous les effets escomptés dans l'intégration de la problématique genre-énergie-pauvreté dans le CSLP</p> <p>Source: comptes rendu de mission UCN; rapports d'activité annuels;</p> <p>Appréciation : Les DRED ont intégré la démarche PTF dans les CSRLP. En attente de voir la problématique intégrée au CSLP au niveau national</p> <p>Notation : 75% (Satisfaisant)</p>

<p>1.2 Plan d'action national PTF validé et opérationnel</p>	<p>○ A.1.3 : Mettre en place un réseau national, un groupe d'apprentissage PTF, formé avec ces outils</p>	<p>Réalisation : Participation auprès de la DGE, à la mise en place du CIFAME (GMN) date 2006; réunions organisées pour sensibiliser les acteurs nationaux sur la démarche PTF et les résultats du projet. Source : Texte organique CIFAME; Comptes rendu réunions CIFAME Appréciation : Le CIFAME fonctionne normalement et les réunions sont régulières Notation : 80% (Très satisfaisant)</p>
<p>1.3 Documents d'analyses politiques, études thématiques sur la problématique genre-pauvreté-pauvreté</p>	<p>○ A.1.4 : Développer, valider, mettre en œuvre et suivre l'exécution d'un plan d'action national visant l'intégration de l'approche PTF dans les politiques/budgets sectoriels et multi-sectoriels y compris le VIH-SIDA (atténuation impacts social et économique).</p>	<p>Réalisation : Elaboration par la DGE, de la « <i>Stratégie de développement de l'électrification rurale au Burkina Faso</i> » intégrant l'approche PTF pour l'éclairage. Source : Document de stratégie – mai 2007 Appréciation : Le plaidoyer mené par l'UCN a permis la prise en compte de l'approche PTF dans les politiques/budgets du programme d'électrification rurale Notation : 80% (Très satisfaisant)</p>
<p>1.4 Existence de bilans et rapports du Comité de Pilotage sur l'exécution du plan d'action</p>	<p>○ A.1.5 : Utiliser les données tirées de la diffusion des PTF pour suivre et appuyer l'exécution du programme et du plan d'action</p>	<p>Réalisation : Les données technique, financière et socio-économiques ont été collectées, traitées et partagées avec différentes lors des ateliers de Fada (2007/04/..) et de Ouagadougou (2005/09) et à l'occasion des rencontres institutionnelles du CIFAME. Source : Comptes rendu des ateliers et réunions de sensibilisation Appréciation : Le plaidoyer mené par l'UCN s'est appuyé sur les résultats d'implantation des PTF sur le terrain Notation : 75% (Satisfaisant)</p>
	<p>○ A.1.6 : Préparer des documents d'analyses politiques</p>	<p>Non réalisé</p>
	<p>○ A.1.7 : Contribuer à la reformulation participative du CSLP en utilisant le système de suivi et d'analyse reliant une grappe d'indicateurs PTF /CSLP/OMD</p>	<p>Non réalisé</p>

Produit 2	Activités prévues	Etat d'avancement / Appréciation
<p>Base de données sur la gestion, le suivi et l'impact des PTF accessible à et utilisé par L'Observatoire de la Pauvreté et du DHD</p> <p><i>Notation</i> : 60%</p> <p><i>Appréciation</i> : Assez bonne réalisation dans l'ensemble</p>	<p>○ A.2.1 : Collecter, traiter, analyser et désagréger par sexe les données tirées des PTF</p>	<p>Réalisation : La participation à 2 ateliers sous régionaux a permis aux experts du Burkina de contribuer au développement du nouveau Systèmes de Suivi-évaluation. Une grappe d'indicateurs a été définie suite à l'atelier de Fada d'avril 2005. Des informations ont été produites et communiquées au PREP pour contribuer à la construction de la base de données.</p> <p>Source : comptes rendus des ateliers de FADA (4-10 avril) et de Ouaga (3-8 sept) 2005</p> <p>Appréciation : L'activité a été complétée avec succès à travers la définition d'une liste d'indicateurs utilisés pour monter la Base de données de Suivi-évaluation des PTF au plan régional.</p> <p>Notation : 80% (Très satisfaisant)</p>
<p>Indicateurs de produits</p> <p>2.1 Grappe d'indicateurs genre-pauvreté-énergie issus de l'exploitation des PTF.</p>	<p>○ A.2.2 : Construire des indicateurs de pauvreté énergétique avec l'appui de la Cellule Régionale et le Réseau de Connaissance Régional PTF</p>	<p>Réalisation : Les indicateurs portant sur la pauvreté énergétique ont été définis avec l'appui du PREP au cours de la période 2005-2007.</p> <p>Source : Rapports d'activités des CAC et de l'UCN</p> <p>Appréciation : L'activité a été complétée avec succès à travers la définition d'une liste d'indicateurs de pauvreté énergétiques avec l'appui du PREP et le Réseau de connaissance Régional PTF incluant le Burkina Faso, le Mali, le Ghana et le Sénégal. La formation des responsables suivi-évaluation a commencé à peine. Il n'y a pas une bonne maîtrise à ce jour de la Base de données de SE des PTF par le personnel des CAC à l'exception de Tin Tua</p> <p>Notation : 70% (satisfaisant)</p>
<p>2.2 Publication sur l'impact des PTF dans l'Est et accessible en ligne</p>	<p>○ A.2.3 : Etudier et piloter la faisabilité d'une enquête légère – enquête panel- permettant l'évaluation participative et soutenue de l'impact des PTF par rapport au CSLP et des OMD.</p>	<p>Réalisation : Aucune enquête réalisée. Cependant, des discussions avec l'Université de Ouaga sur la réalisation des enquêtes ont eu lieu sur les enquêtes CBMS.</p> <p>Source de vérification : Aucune</p> <p>Appréciation : L'activité doit être reprise au cours des années à venir et complétée de manière satisfaisante</p> <p>Notation : 20% (médiocre)</p>
<p>2.3 Indicateurs PTF disponibles sur le Site Web de l'Observatoire</p>	<p>○ A.2.4 : Développer le système de suivi de la grappe d'indicateurs reliant genre-énergie-pauvreté à partir de la base de données des PTF</p>	<p>Réalisation : La base de données comportant les indicateurs reliant genre-énergie-pauvreté a juste été finalisée en octobre 2006 (OISE) et rendu opérationnelle en 2007</p> <p>Source : Rapport d'activités 2007 de l'Expert Suivi-évaluation de l'UCN</p> <p>Appréciation : L'activité a été complétée mais l'implantation et la formation sont en cours dans les CAC. Le système de suivi de la grappe se mettra alors en route sur la base des renseignements fournis par les CAC</p> <p>Notation : 70% (satisfaisant)</p>
	<p>○ A.2.5 : Initier l'intégration de cette grappe d'indicateurs sur le système accessible en ligne pour le suivi de l'impact des stratégies et plans de développement.</p>	<p>Réalisation : Activité non réalisée</p> <p>Source de vérification : Rapport d'auto-évaluation de réalisations des PDT de l'UCN 2005-2007.</p>

		<p>Appréciation : La mise en ligne des indicateurs tirés du Système de Suivi-évaluation n'est pas encore d'actualité dans le plan de travail de l'UCN. Aucune réalisation concrète observée à ce jour.</p> <p>Notation : 0% (non satisfaisant)</p>
	<p>○ A.2.6 : Prôner et appuyer une étude sur le budget-temps par l'Observatoire pour une meilleure estimation de la problématique genre-pauvreté-énergie dans le cadre des enquêtes légères pour le suivi de la réduction de la pauvreté, (avec l'apport du BIT et CEA)</p>	<p>Réalisation : Activité non réalisée</p> <p>Source de vérification : Rapport d'auto-évaluation de réalisations des PDT de l'UCN 2005-2007.</p> <p>Appréciation : L'activité n'a pas été complétée et le départ de l'Analyste des politiques de l'UCN ne permet pas d'envisager sa réalisation à court terme</p> <p>Notation : 0% (Insatisfaisant)</p>
	<p>○ A.2.7 : Former des groupes thématiques pour l'analyse de ces données et en vue de publier des fascicules, monographies ou de contribuer par exemple aux éventuelles Editions Annuelles du Rapport National sur le Développement Humain Durable [RNDHD]</p>	<p>Réalisation : Activité non réalisée</p> <p>Source de vérification : Rapport d'auto-évaluation de réalisations des PDT de l'UCN 2005-2007.</p> <p>Appréciation : L'activité n'a pas été complétée et le départ de l'Analyste des politiques de l'UCN ne permet pas d'envisager sa réalisation à court terme</p> <p>Notation : 0% (Insatisfaisant)</p>

Produit 3	Activités prévues	Etat d'avancement / Appréciation
<p>Création de capacités aux niveaux national et local pour la diffusion des PTF</p> <p><i>Notation</i> : 77%</p> <p><i>Appréciation</i> : Très satisfaisant dans l'ensemble</p>	<p>○ A.3.1 : Former une Unité de Coordination Nationale et sa capacité de faciliter la démarche de recherche-action dans l'exécution des activités</p>	<p>Réalisation : Le personnel de l'UCN a été recruté en 2004 et formé en 2005. Recrutement de la coordonnatrice en octobre 2004, le reste du personnel était en poste en décembre 2004 et janvier 2005 pour l'expert technique. Un Responsable Administratif et Financier a été recruté en octobre 2006 sur autorisation du Comité de pilotage.</p> <p>Source : Pour le recrutement, cf. dossiers administratifs contenant les contrats des experts de l'UCN ; pour la formation, cf. rapports d'activités UCN</p> <p>Appréciation : L'activité a été complétée avec 7 mois de décalage par rapport à la date de signature du Prodoc. L'UCN est rentré en fonction en janvier 2005 et est devenue pleinement opérationnelle au dernier trimestre 2005</p> <p>Notation : 75% (satisfaisant)</p>
<p>Indicateurs de produits</p> <p>3.1 Qualité du Rapport fourni au Comité de Pilotage par l'UCN</p>	<p>○ A.3.2 : Identifier et former les partenaires locaux pour transfert de savoir-faire PTF et la problématique genre-énergie-pauvreté</p>	<p>Réalisation : Des partenaires locaux et nationaux ont été formés lors de l'atelier GEP (27-29 juillet 2005)</p> <p>Source: Rapports atelier</p> <p>Appréciation : une formation a été réalisée mais cela ne permet pas de transférer correctement le savoir-faire PTF et la prise en compte de la problématique genre-énergie-pauvreté</p> <p>Notation : 70% (satisfaisant)</p>
<p>3.2 Répertoire de formateurs dans le réseau d'apprentissage PTF</p>	<p>○ A.3.3 : Continuer d'améliorer et d'adapter les outils PTF pour l'étude de faisabilité aux niveaux village</p>	<p>Réalisation : 21 consultants recrutés, formés en juin 2006 et actuellement opérationnels.</p> <p>Source : rapport atelier de Dédougou (juin 2006)</p> <p>Appréciation : les outils méthodologiques ont été développés et servent pour les études de faisabilité participative au niveau des villages. Cependant, plusieurs PTF sont installées sans EFP, notamment au niveau de la CAC de Koudougou</p> <p>Notation : 80% (très satisfaisant dans l'ensemble)</p>
<p>3.3 Qualité des rapports des Cellules d'Appui à l'UCN</p>	<p>○ A.3.4 : Renforcer les capacités d'appui de l'Opérateur existant dans la zone d'intervention existante, Tin Tua, notamment l'appui technique</p>	<p>Réalisation : Les opérations de Tin Tua ont bénéficié tout au long du programme de l'appui des responsables techniques et du Suivi-évaluation</p> <p>Source : rapports d'activités annuels 2005 ; 2006</p> <p>Appréciation : Grâce à l'appui apporté par le Programme, Tin Tua est devenue une agence de réalisation de référence dans la diffusion des PTF</p> <p>Notation : 90% (excellent)</p>
<p>3.4 Rapports d'évaluation de la qualité des Etudes de Faisabilité</p>	<p>○ A.3.5 : Former à et mettre en place les Cellules D'appui au sein des ONG des zones d'intervention choisies</p>	<p>Réalisation : 3 nouvelles CAC mises en place: FNGN (août 2005); ADIS-AMUS (août 2005); OCADES (sept 2005)</p> <p>12 responsables des CAC formés (du 27 février au 7 mars 2006). La formation a été démultipliée au niveau des animateurs et des CFG.</p> <p>Source : Conventions entre l'UCN et le Agences de réalisations locales rapports d'activités de l'UCN</p> <p>Appréciation : Activité complétée avec succès mais avec un retard considérable. La</p>

		<p>mise en place tardive des CAC a influencé les réalisations physiques des ONG en termes de PTF implantées <i>Notation</i> : 75% (satisfaisant)</p>
	<p>○ A.3.6 : Rechercher la collaboration et harmoniser les approches avec d'autres partenaires de renforcement de capacités de développement local participatif</p>	<p><i>Réalisation</i> : Les cadres de concertation ont été mis à profit pour discuter et harmoniser les approches de développement avec les partenaires au niveau régional et provincial. Des conventions de partenariat ont été signées avec le PAMER et le Fonds Italie / CILSS <i>Source</i> : comptes rendu CCTP; rapports d'activités de l'UCN ; Conventions avec les partenaires <i>Appréciation</i> : La collaboration avec les DRED, le PAMER et le Fonds Italie / CILSS est très importante et produits des résultats intéressants sur le terrain, notamment dans la Région de l'Est <i>Notation</i> : 80% (très satisfaisant – A renforcer)</p>
	<p>○ A.3.7 : Former et mettre en place le système de suivi-évaluation, y compris du contrôle de qualité de la maintenance préventive</p>	<p><i>Réalisation</i> : Les différents ateliers organisés depuis 2005 ont permis de former progressivement, les acteurs locaux du programme sur le système de S-E et sur le contrôle qualité et la maintenance des PTF <i>Source</i> : rapports d'activités des CAC et de l'UCN 2005-2006 <i>Appréciation</i> : Les CAC assurent, dans l'ensemble, un bon suivi du fonctionnement des PTF à travers le système de SE implanté. Le suivi est faible au niveau de la CAC de Koudougou <i>Notation</i> : 70%</p>

Produit 4	Activités prévues	Etat d'avancement / Appréciation
<p>Au moins 400 entreprises PTF créés, gérés par des Organisations Communautaires de Base [OCB] des femmes et renforcées dans 4 zones du pays</p> <p><i>Notation</i> : 60%</p> <p><i>Appréciation</i> : Assez bonne réalisation dans l'ensemble</p>	<p>○ A.4.1 : Implanter une plate-forme de démonstration par zone pour faciliter la visibilité et l'information pertinente pour la création d'entreprises PTF</p>	<p>Réalisation : La notion de PTF de démonstration a été abandonnée en raison des résultats positifs de la phase pilote du projet PTF en lien avec le PAICB financé par le PNUD dans la région de l'Est. Cependant, en juin 2006, un site a été identifié à Ouagadougou et un protocole de collaboration préalable avec l'IRSAT a été négocié et signé le 2 janvier 2007 dans le but de la formation et de la démonstration sur les équipements à tester.</p> <p>Appréciation : Beaucoup de retard dans la réalisation de cette activité dû aux hésitations dans la prise de décision</p> <p><i>Notation</i> : 40% (insatisfaisant)</p>
<p>Indicateurs de produits</p> <p>4.1 Chiffre d'affaires, de services à la clientèle (y compris réseaux d'eau et d'éclairage) des 400 PTF dans les bases de données PTF</p>	<p>○ A.4.2 : Identifier les partenaires par zone (fournisseurs, facilitateurs, etc.)</p>	<p>Réalisation : Un réseau d'artisans et de fournisseurs de la PTF a été identifié, formé et est fonctionnel dans les 4 grandes régions du programme</p> <p>Source: Rapports d'activités des CAC et de l'UCN</p> <p>Appréciation : Partout, le réseau des fournisseurs et artisans fonctionne bien. Cependant, dans certaines régions, les femmes font face à des problèmes d'approvisionnement en carburant et pièces de rechanges de qualité</p> <p><i>Notation</i> : 80% (satisfaisant)</p>
<p>4.2 Rapports annuels des Comités de Gestion aux Assemblées Générales PTF</p>	<p>○ A.4.3 : Mener l'étude de Faisabilité pour chaque PTF pour appuyer la prise de décision par les Associations de Femmes et leurs partenaires au niveau village et local</p>	<p>Réalisation : Plusieurs études de faisabilité participatives ont été réalisées et la plupart des implantations de PTF se réalise sur la base de conclusions et recommandations de rapports d'EFPP.</p> <p>Source : rapports des EFP disponibles auprès des CAC</p> <p>Appréciation : les outils EFP sont bien maîtrisés par les CAC, cependant, certaines difficultés subsistent surtout au niveau de la CAC de Koudougou., plusieurs implantations ayant été réalisées sans EFP préalable. Des retards importants dans la réalisation des EFP sont observés en 2007.</p> <p><i>Notation</i> : 70% (satisfaisant dans l'ensemble)</p>
<p>4.3 Données sur le nombre et la proportion de PTF utilisant la micro-finance, les Fonds complémentaires et Caisses Populaires</p>	<p>○ A.4.4 : Instaurer un système d'accès au crédit à travers les Caisses Populaires et autres instruments pour apporter des fonds complémentaires aux OCB désirant fonder une entreprise PTF</p>	<p>Réalisation : Le but visé est de mettre à contribution les institutions de micro-financement dans le financement des quotes-parts des OCB pour acquérir des PTF. A ce jour, la part des IMF dans le financement des PTF est insignifiante. Les activités suivantes ont été initiées sans grands résultats sur le terrain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Négociations avec la FCPB et la BRS en vue d'un partenariat tripartite - Atelier de partage d'expériences et de programmation participative avec les CAC, la FCPB et la BRS 30 janvier – 1er février 2006 - Missions d'informations conjointes (FCPB, BRS, PTF) dans les zones du

		<p>programme du 04 au 07 avril 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiation et appui à la tenue d'ateliers d'immersions sur l'approche PTF dans les zones du programme à l'attention des agents de crédit des Caisse Populaires (CO 11mai ; BM 12 juin ; Est 13 juin ; Nord 14 juin 2006) - Elaboration et signature d'une convention cadre de partenariat 14 août (voir convention UCN/BRS/FCPB) <p>Source : rapports d'activités annuels des CAC et UCN 2005 ; 2006</p> <p>Appréciation : Les résultats obtenus dans la mobilisation des IMF pour l'obtention des micro-crédits au niveau des groupements féminins est faible</p> <p>Notation : 40% (insatisfaisant)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ A.4.5 : Mettre en place les Comités Féminin de Gestion avec formation continue 	<p>Réalisation : Un CFG a été installé et formé pour chacune des PTF implantées en 2005 et 2006. La formation des CFG a été assurée par les experts de l'UCN et les CAC.</p> <p>Source : rapports d'activités des CAC et de l'UCN</p> <p>Appréciation : Activité complétée avec succès. La plupart des CFG sont fonctionnelles. Les femmes mettent en pratique, les formations reçues mais un suivi continu de la part des CAC est souvent nécessaire pour pérenniser les acquis. L'alphabetisation des femmes constitue généralement un atout</p> <p>Notation : 75% (satisfaisant dans l'ensemble)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ A.4.6 : Former les employés –opératrices et opérateurs des PTF pour participer au système de maintenance préventive 	<p>Réalisation : Une formation a été donnée sur le tas aux opératrices des plates formes installées en 2005 et 2006</p> <p>Source : Rapports d'activités des CACA et de l'UCN</p> <p>Appréciation : Le réseau des artisans prestataires de services au niveau des PTF est actif dans toutes les régions. Quelques problèmes liés aux conditions de travail des artisans subsistent : difficultés de déplacement, etc.</p> <p>Notation : 75% (satisfaisant – à renforcer)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ A.4.7 : Appuyer des opportunités de développement autour de la PTF : production alimentaire et agroalimentaire, alphabétisation, menuiserie métallique, loisirs et IEC, micro-crédits 	<p>Réalisation : Activité réalisée avec très peu d'efficience et un faible impact sur le terrain.</p> <p>Source : rapports d'activités de l'UCN 2005-2006</p> <p>Appréciation : Seuls les CAC ont développées, en relation avec les Groupements féminins, des activités génératrices de revenus avec des solutions endogènes en matière de micro-crédits. Les actions de l'UCN dans ce domaine n'ont pas produits de résultats significatifs</p> <p>Notation : 40% (insatisfaisant)</p>

Produit 5	Activités prévues	Etat d'avancement / Appréciation
<p>Réseaux de prestataires de service et de partenaires d'entreprises PTF créés et renforcés</p> <p><i>Notation</i> : 65%</p> <p><i>Appréciation</i> : Assez bonne réalisation dans l'ensemble</p>	<p>○ A.5.1 : Utiliser la plate-forme de démonstration et autres outils de communication pour diffuser les prestations de service PTF aux marchés et services publics</p>	<p>Réalisation : Les artisans prestataires de services au niveau de la PTF ont été formés à travers une série de formations qualifiantes menées dans la région de l'Est et plus tard, dans les 3 autres régions du projet.</p> <p>Source : Plans de travail et rapports d'activités UCN. Rapports d'activités de la CAC de l'Est</p> <p>Appréciation : Le marché des prestations de services au niveau des PTF s'est bien développé au cours de la période. Plusieurs artisans ont été formés et interviennent au niveau des villages. On note cependant, un faible nombre d'artisans en électricité : en moyenne 1 artisan par région, ce qui est insuffisant. Les problèmes d'électricité rencontrés par les groupements de femmes s'expliquent en partie par l'insuffisance des prestataires dans ce domaine. S'y ajoute, le fait que les distances à parcourir s'allongent au fil des années et très peu de mesures d'accompagnement ont été trouvées pour faciliter l'intervention des artisans</p> <p>Notation : 70% (satisfaisant)</p>
<p><u>Indicateurs de produits</u></p> <p>5.1 Nombre de fabricants (au moins 8), nombre d'installateurs, nombre d'artisans locaux (au moins 40) avec contrats de maintenance</p>	<p>○ A.5.2 : Faire les inventaires des différents prestataires de service et évaluer leurs besoins de formation et d'équipement</p>	<p>Réalisation : L'inventaire des artisans est systématiquement faite lors des EFP. Les premières formations ont été organisées par le Responsable Technique de l'UCN. La duplication de ces formations a été assurée par le responsable technique de chaque CAC.</p> <p>Source: Rapports d'activités UCN ; Rapports d'activités CAC, Rapports EFP</p> <p>Appréciation : L'UCN a déployé de réels efforts pour former différents profils d'artisans qui maîtrisent assez bien les aspects techniques liés à l'exploitation et la maintenance des PTF. La seule difficulté reste le faible nombre de certains types de prestataires de services comme les électriciens</p> <p>Notation : 75% (très satisfaisant)</p>
<p>5.2 Taux d'immobilisation des PTF (pour cause de pannes) de moins de 5%</p>	<p>○ A.5.3 : Former et transférer le savoir-faire pour rendre opérationnelle, efficace et pérenne la PTF</p>	<p>Réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 artisans soudeurs et 3 techniciens CAC des nouvelles zones ont été formés à la fabrication des châssis (janvier et juin 2006) source rapport restitution PTF installées en 2006 et 2007 - 11 artisans mécaniciens, 3 électriciens et 3 techniciens CAC des zones du Nord et du centre ouest ont été formés à l'installation des PTF (février et octobre 2006) source rapport restitution PTF installées en 2006 et 2007 - le circuit de refroidissement du moteur a été modifié (juin 2006) <p>Source : Rapport restitution PTF installées en 2006 et 2007 - UCN</p> <p>Appréciation : la formation des artisans s'est effectuée avec beaucoup de régularité et doit se poursuivre en s'appuyant sur les responsables techniques des CAC</p> <p>Notation : 80% (très satisfaisant dans l'ensemble)</p>

<p>5.3 Au moins 10 bureaux d'étude réalisant des études de faisabilité</p>	<p>○ A.5.4 : Mettre un système de maintenance préventive de proximité (rayon maximum de 50 km) et d'approvisionnement en pièces de rechange</p>	<p>Réalisation : La mise en place des capacités techniques dans les nouvelles CAC n'ont pas permis le recul nécessaire pour mettre en place ce système. Seul un test de maintenance préventive a été effectué à la CAC de l'Est (essai sur 6 mois de juillet à décembre 2006). Dans cadre de cette activité, trois dépôts ventes de proximité de pièces de rechanges ont été mis en place et leurs gestionnaires ont été formés. Appréciation : Les Groupements féminins gestionnaires des PTF ont exprimé des inquiétudes au niveau de la qualité des approvisionnements en carburant et pièces de rechange. Les circuits devraient être mieux organisés par les CAC. La maintenance préventive n'a pas encore véritablement pris son envol dans les différentes régions. Notation : 65% (moyen – des efforts restent à faire)</p>
	<p>○ A.5.5 : Faciliter l'accès des artisans au crédit pour l'équipement de base</p>	<p>Réalisation : Ce groupe cible a été pris en compte dans la mise en place du système de crédit en négociation avec BRS et FCPB depuis août 2006. Source : Convention UCN/BRS/FCPB Appréciation : Cette activité a été menée avec peu d'efficacité au niveau de l'UCN et n'a pas produit de résultats tangibles. Les attentes sur le terrain sont grandes mais les réalisations effectives ne sont pas visibles. Tout ceci a engendré une démotivation des artisans vis-à-vis des micro-crédits à l'équipement de base. Notation : 20% (insatisfaisant)</p>
	<p>○ A.5.6 : Assister les artisans ainsi que les CFG pour la contractualisation des prestations de service</p>	<p>Réalisation : L'activité a été menée au niveau des CAC. Source : Rapports d'activités des CAC Appréciation : Les contrats des prestations de services entre CFG et artisans existent et sont fonctionnels Notation : 80% (très satisfaisant – A renforcer par un suivi régulier de la part des CAC)</p>
<p>Evaluation générale</p>		

ANNEXE 3 – RESSOURCES FINANCIERES MOBILISEES

Le budget du programme PN-PTF/LCP a été estimé à 10,9 millions de dollars, telles que présenté dans l'encadré ci-contre. Seule, une partie du financement a été acquis au démarrage du programme, sur la base de l'engagement pris par le Gouvernement de verser la somme de 1 million de dollars par an sur 5 ans et des apports du PNUD estimés à 1 million de dollars auxquels s'ajoutent les contributions de la Fondation Shell et de la société Aarhus.

Ces ressources sont assez importantes et devraient permettre de se rapprocher de l'objectif à mi-parcours.

Coût total du projet :	10 931 855 US\$
GVT du Burkina :	5 000 000 US\$
PNUD :	1 000 000 US\$ dont 200 000 US\$ Assistance Préparatoire.
Fondation SHELL :	300, 000 US\$
Aarhus United :	100,000 US\$
Financement acquis :	6 400 000 US\$
Communautés :	948 776 US\$ (en nature)

La figure ci-dessous retrace, pour la période de l'évaluation, les fonds mobilisés à ce jour. Les données ayant servi à établir ce graphique sont présentées en détail en annexe.

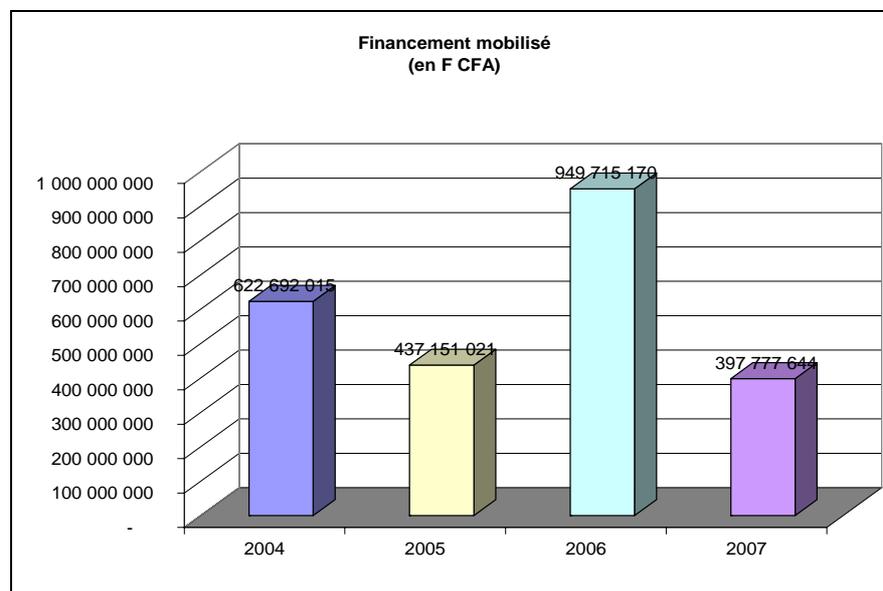


Figure - Financement mobilisé par le programme national PTF/LCP

ANNEXE 4 – EVALUATION DES CAPACITES DE L'UCN

1. ANALYSE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UCN

▪ La Coordinatrice Nationale du Programme :

Titulaire d'une Maîtrise en Economie, option gestion, d'un DEESS en finance comptabilité, elle a été Chargée d'Etudes à l'Office National du Commerce Extérieur (ONAC) pendant 06 ans ; elle a travaillé à la Coopération Néerlandaise pour le Développement (SNV) en qualité d'Assistante technique et au SPONG (3ans et ½) en tant que Coordinatrice du projet recherche action « femmes et activités économiques ». Elle a aussi été Administrateur des programmes, chargée des Finances au Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales (CAPES).

Le profil de la titulaire du poste demande à être amélioré afin qu'il soit en adéquation parfaite avec les exigences du poste de coordonnateur du Programme National - Plates Formes multifonctionnelles qui requiert :

- une très grande capacité en matière de communication
- une bonne connaissance des procédures de gestion des finances de l'Etat/maîtrise des lignes budgétaires ;
- la force de persuasion et le leader ship ;
- des capacités en planification stratégique/vision et organisation et l'orientation vers les résultats ;
- un sens élevé des relations interpersonnelles/sensibilité ou l'ouverture aux autres, le coaching et l'esprit d'équipe.

Appréciation : 55%

▪ L'Expert en Suivi-évaluation, Formation :

Il est titulaire d'une Maîtrise en sciences économiques, option Planification et analyse du développement; de 1994 à 1998, il a successivement occupé les postes de Conseiller en développement local au Programme de Développement Local de Komienga, de Volontaire des Nations Unies (VNU) dans le cadre du programme PAICB/LCP (1998 à 2001) et à OXFAM-QUEBEC pour l'exécution du projet « 9000 jeunes filles- éducation de base » exécuté par Tin Tua. Il a été le Coordonnateur du PAICB après le départ du titulaire. Plusieurs formations en suivi-évaluation sont à l'actif de l'intéressé. Les compétences professionnelles de l'intéressé sont en parfaite adéquation avec le profil du poste qu'il occupe.

Appréciation : 80%

▪ L'Expert Technique :

Ingénieur électromécanicien, titulaire d'un Certificat d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie et Politique de l'Energie, il a travaillé à la Société Nationale Burkinabè d'Electricité (SONABEL) de 1984 à janvier 2005 dans les domaines de la production thermique, de l'audit des centrales thermiques et transport d'énergie. Entre octobre 2002 et mai 2004, Il a réalisé des prestations pour le Programme PTF en tant que consultant PNUD.

Il existe une adéquation entre le profil du poste et les compétences professionnelles de son titulaire.

Appréciation : 80%

▪ **L'Expert en Micro entreprises et AGR :**

Elle est titulaire d'une Maîtrise en Sociologie du Développement ; elle a fait un stage au Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes (FAARF), en mars –avril 1996, et a travaillé au PAICB/LCP (1998-décembre 2002 comme VNU) et possède 6 mois d'activité comme consultante aux Bureau d'Etudes du Sahel et au Réseau MARP.

Les années passées au projet PAICB ont rendu l'intéressée apte à occuper le poste. Cependant à la pratique, on dénote une inadéquation des compétences managériales et comportementales de la titulaire par rapport aux exigences du poste « Expert Appui Micro entreprises et AGR ». Ce poste nécessite en effet de son occupant des compétences en management des « affaires » comme dans une entreprise de production, un esprit d'innovation et de créativité, des capacités en négociation et persuasion, du dynamisme et une très grande ouverture vers autrui et à son environnement socio professionnel. La mission constate que l'intéressée n'a pas ces qualifications ; une formation en management des « affaires/ business » et en gestion des ressources humaines serait indiquée pour adapter les qualifications de l'Expert Appui Micro entreprise et AGR aux exigences du poste.

Appréciation : 55%

▪ **L'Expert en communication :**

Il possède une Maîtrise en journalisme une Maîtrise en cinématologie, un DESS en Administration culturelle des projets et un diplôme en ethnologies africaines. Il a travaillé aux Editions Sidwaya et au FESPACO (1988 à 2001). Le profil de l'expert en communication est en adéquation avec le profil du poste prévu dans l'organigramme de l'UCN.

Appréciation : 70%

▪ **Le Responsable Administratif et Financier :**

Possède un Diplôme supérieur de l'ENAM, option « Economie et finances ». Il a une longue expérience professionnelle en matière de finances publiques ; de 1998 à mars 1994, il a occupé le poste de Directeur Central des Marchés de l'Etat (DCME), de 1994 à 1998, Directeur des Affaires Administratives et Financières de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ENAM) ; mars 1998 à août 2001, Directeur Exécutif de l'Association Burkinabé pour le Bien-Etre Familial (ABBEF) ; septembre 2002 à sa prise de service à l'UCN, Directeur de l'Administration et des Finances du Ministère de l'Economie et du Développement. Le profil de l'intéressé est un peu en adéquation avec les exigences du poste. Une formation en maîtrise des logiciels comptables devrait en effet, être donnée au titulaire de ce poste.

Appréciation : 70%

▪ **La Gestionnaire/comptable :**

Titulaire d'un DUT en Finances Comptabilité, c'est le premier poste permanent qu'elle occupe après la fin de ses études. Il n'y a pas du tout d'adéquation entre le profil de l'intéressée et les exigences du poste qui requiert de son occupant de solides expériences pratiques en comptabilité et des connaissances en passation des marchés publics et en finances publiques. Il conviendrait d'intensifier la formation sur le tas de la titulaire de ce poste dans le souci d'une amélioration de ses performances pour une adéquation poste/profil.

Appréciation : 50%

▪ **La Secrétaire du programme :**

Titulaire d'un Bac G1, elle a travaillé au projet BKF/97/001- PAICP/LCP en tant que Secrétaire de Direction et de juillet 2003 au 30 juin 2004, Secrétaire de direction au projet pilote « Plates Formes multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté (PN-PTF/LCP) ». Les compétences professionnelles de l'intéressée sont en adéquation avec les exigences du poste qu'elle occupe. De surcroît, elle fait preuve d'efficacité et d'une entière disponibilité.

Appréciation : 80%

Analyse :

Un complément d'expertise a été apporté, en novembre 2006, suite à l'accord du Comité de pilotage, dans le but de renforcer la gestion financière et comptable du Programme. Cependant, il est à noter que l'UCN continue à recourir à une expertise ponctuelle en gestion et comptabilité malgré la série de formations dispensées par l'Unité NEX du PNUD à la titulaire du poste. On peut mettre cette situation sur le compte d'un sous-dimensionnement de l'équipe chargée de l'administration financière du Programme qui a aussi en charge, la supervision des dépenses effectuées au niveau des 4 agences de réalisation. La plupart des experts ont démontré de la compétence dans leur travail après une période d'environ une année. C'est le temps qu'il a fallu pour donner un contenu pratique aux notions comme les « activités génératrices de revenus » et mettre au point, les outils de suivi-évaluation pour la démarche PTF de la nouvelle génération. Les problèmes de management et de communication ont rejailli sur le travail de l'UCN, ce qui limité les performances d'ensemble de l'équipe. Il existe des termes de référence qui donne une description très détaillée de postes pour chaque membre de l'équipe de l'UCN. A l'analyse, on se rend compte que cette description est trop détaillée et l'abondance de détails, contrairement à ce qui était espéré, n'a fait qu'introduire un peu plus de confusion dans l'esprit des experts. Au moins une personne de l'UCN affirme avoir mis près d'une année à assimiler les objectifs qui lui étaient assignés dans son secteur.

Appréciation globale : Les compétences sont jugées simplement satisfaisantes (68%)

ANNEXE 5 – LE CONCEPT PLATE FORME MULTIFONCTIONNELLE

Une plateforme multifonctionnelle est composée d'un moteur diesel monté sur une structure d'acier pouvant recevoir différents outils tel qu'un moulin à céréales, une décortiqueuse, un chargeur de batterie, une pompe, etc. Couplés au moteur à tour de rôle et en fonction des besoins, ces équipements transforment la force motrice en différents services énergétiques (broyage, pilage, éclairage, froid, eau sous pression). Ces services, qui accroissent la productivité au niveau des activités villageoises quotidiennes et permettent aux femmes et aux enfants d'épargner beaucoup de temps et d'efforts, sont achetés par les "clients", ce qui permet de générer un revenu capable de financer le coût de fonctionnement, de maintenance, de remplacement des équipements et, parfois, d'autres petits investissements. Chaque plate-forme est gérée par un groupe autonome de femmes du village et suscite en général autour d'elle une dynamique de développement local (un commerçant s'installe près de ce nouveau lieu de rencontre, l'école peut charger ses batteries, les enfants viennent lire sous l'éclairage dispensé auprès de la plateforme, ...). L'implantation des plateformes a suscité beaucoup d'intérêt car il s'agit d'une technologie qui peut être mise facilement à la portée des bénéficiaires (après des formations appropriées), qui utilise des équipements disponibles localement, peut associer divers acteurs sur le terrain (associations villageoises, ONG nationales, petits promoteurs privés, institutions de micro-crédits) et peut suivre des schémas d'expansion très décentralisés. Les premiers résultats obtenus avec ce concept ont mobilisé la communauté africaine et internationale qui s'intéresse aux questions d'énergie, de développement et de lutte contre la pauvreté. Ainsi, le concept a-t-il été introduit dans le plan d'action de la conférence pour les PMA III, tenue à Bruxelles en 2001. L'initiative "Un village, une plate-forme" a été lancée par le Président du Mali lors de cette même conférence.

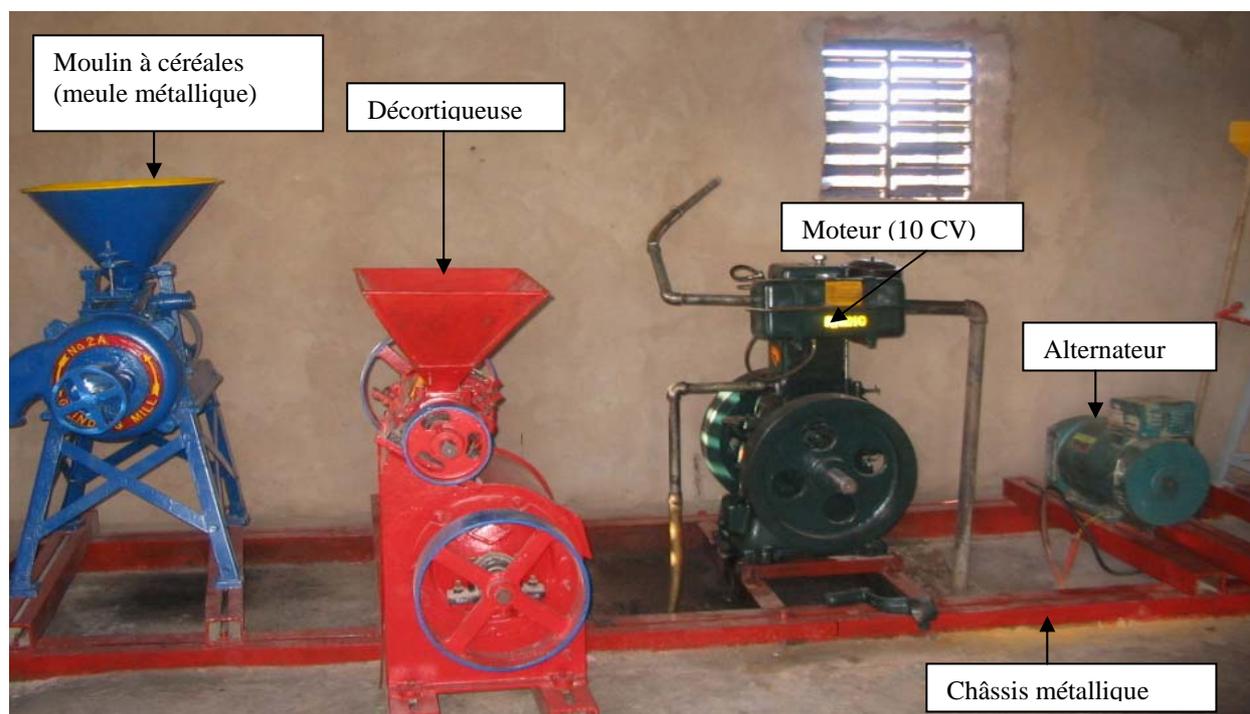


Figure 9 – Modules entrant dans l'installation de plates formes du PN-PTF/LCP

De plus, en décembre 2001, dix représentants des pays de l'Afrique de l'Ouest et centrale, des centres d'excellence régionaux et des représentants des bureaux du PNUD et de l'ONUDI se sont réunis au Mali pour définir une vision stratégique en réponse aux appels régionaux et internationaux. La réunion a appelé à une vision stratégique d'un projet élargi d'énergie rurale basé sur les plateformes multifonctionnelles qui contribueraient à l'objectif du NEPAD d'augmenter de 10 % à 35 % l'accès à l'énergie pour la population africaine en 20 ans.

ANNEXE 6 – COMMENTAIRES SUR LE RAPPORT PRELIMINAIRE ET REPONSES

1. COMMENTAIRES DU PNUD ET REPONSES DE L'EVALUATEUR

Voici les commentaires du PNUD concernant les rapports de l'évaluation à mi-parcours du programme plateformes Burkina. D'une façon générale, nous avons apprécié ce rapport très favorablement. Il nous a paru complet, bien structuré, et nous partageons vos constats et les principales recommandations. L'analyse sur la situation des ALR est riche d'enseignements, notamment avec l'analyse des profils des membres par rapport aux TDR de leur poste. Voici maintenant quelques commentaires, réactions, et requêtes pour la finalisation des rapports.

- 1) La lecture pourrait être facilitée si nous disposions d'une liste des problèmes auxquels nous sommes confrontés, et des recommandations correspondantes. Un calendrier de mise en œuvre des recommandations, priorisées, avait d'ailleurs été demandé dans les TDR. Pour vous inspirer sur ce point, voir le tableau attaché, qui présente de façon synthétique les points faibles détectés + les explications + les recommandations apportées. Il permet de constater que nous avons besoin d'info complémentaires, notamment sur les questions de ressources humaines, pour nous permettre d'enrichir nos discussions avec la contrepartie nationale.

Réponse de l'évaluateur : La remarque est pertinente et la nouvelle liste de recommandations a été adaptée en conséquence. Un tableau en annexe permet d'établir la liste des problèmes, les recommandations, le calendrier de mise en œuvre et la responsabilité

- 2) Certains problèmes ou points faibles ont été identifiés et n'ont pas donné lieu à des recommandations.

Réponse de l'évaluateur : Le rapport final a pris en compte cette remarque et a complété les recommandations dans le sens souhaité.

- 3) Vous évoquez la convocation d'une réunion tripartite, or cet organe n'existe pas ; le projet est sous le contrôle du comité de pilotage.

Réponse de l'évaluateur : A plusieurs reprises, la notion de « tripartite » est évoquée dans le document du projet du programme PTF. Il est possible que cet organe n'ait pas fonctionné à ce jour mais il est indéniable que le document de projet prévoit bien l'existence de cet organe. Dans l'hypothèse où cet organe serait définitivement caduque, la proposition de l'évaluateur peut être remplacée comme suit : « la convocation de la réunion du Comité de pilotage ... » en lieu et place de « la convocation de la Réunion Tripartite ... », qui est l'instance suprême conformément au schéma de l'organigramme institutionnel du projet (page 38/46 – Burkina Faso : Pro Doc Programme PFF),

Quelques exemples pour illustrer l'assertion :

I. Suivi et évaluation

- Le projet fera l'objet annuellement d'une **réunion tripartite**, des parties prenantes (Gouvernement, PNUD, UNOPS, Partenaires). **La tripartite** discutera le rapport d'avancement et d'évaluation interne des activités du projet. Une évaluation à mi-parcours du projet sera conduite à la fin de la deuxième année. Une évaluation finale ou une évaluation d'effet aura lieu à la fin du projet. **La réunion tripartite finale** examinera le rapport de la mission d'évaluation finale ou d'effet et le rapport final du projet (cf. Burkina Faso – Pro Doc programme PTF - page 22/46).

J.2.1. Unité de coordination nationale (Burkina Faso - Pro Doc programme PTF - page 25/46)

- Les agences internationales de développement et les bailleurs de fonds auront un rôle de supervision et d'évaluation. Ils seront aussi partis prenantes dans les exercices de planification stratégiques de l'UCN à travers les revues tripartites et le comité de pilotage (cf. Pro Doc programme - page xx/46)

Annexe J2.2. Directeur National (Burkina Faso - Pro Doc programme PTF - page 25/46)

- sa signature doit figurer sur les demandes de décaissement et rend compte, en collaboration avec le Coordonnateur National, au Gouvernement, au PNUD et aux autres partenaires du projet dans le cadre de des rapports semestriels d'avancement et de **la réunion tripartite** prévu dans les modalités d'exécution.
- La préparation, avec le coordonnateur national, des réunions du comité de pilotage et **des revues tripartites** ou multipartites ;

Annexe J.2.3. Coordonnateur National (Burkina Faso - Prodoc PTF - page 26/46)

- La préparation, avec le directeur national, des réunions du comité de pilotage et des revues tripartites ou multipartites ;
- 4) Extension future : on a constaté que la structure et le mandat de l'équipe n'est pas approprié ; de plus, nous devons veiller à éviter une rupture entre la phase actuelle et l'élargissement. Il serait donc indiqué de réfléchir dès maintenant à la question du changement d'échelle, sans attendre 2008 ou 2009. une nouvelle structure pourrait peut-être être définie d'ici la fin de l'année, et mise en place dès début 2008.
- Revoir la recommandation sur la transition du projet :
 - Garder une phase transitoire pour éviter toute rupture préjudiciable au projet
 - Mettre en place une procédure de recrutement
 - Le PNUD favorable pour une structure qui démarre ses activités début 2008.
- 5) Les notes et les jugements apportés aux membres de l'UCN sont très utiles, mais incomplets : de sérieux problèmes ont été observés (coordination, AGR et comptable), qui pèsent sur la qualité du programme, son état d'avancement et ses perspectives. Cependant, les notes attribuées pour ces postes sont comprises entre 60 et 65%, c'est-à-dire plus que la moyenne, alors que les performances à ces postes sont clairement insuffisantes (<50%). Il faudra donc revoir l'échelle de notation en conséquence.

Réponse de l'évaluateur : L'échelle d'évaluation utilisée pour la notation des performances du PN-PTF est celle utilisée pour l'évaluation du programme régional PTF. L'échelle ne pouvant être changée pour rester conforme à la démarche méthodologique suivie, l'évaluateur a cependant revu l'évaluation du personnel dans le rapport final pour tenir compte de cette remarque pertinente du PNUD. Au demeurant, le point de vue initial de l'équipe d'évaluation sur ces trois postes (Coordonnateur; Responsable micro-entreprise AGR, Comptable) est peu satisfaisant puisqu'un nombre important d'objectifs assignés à ces experts n'ont pas été atteints ou n'ont pas atteint le niveau voulu.

Equivalences entre les scores et les échelles d'évaluation

100%	Très bonne (les éléments sont cohérents entre eux, les moyens sont nécessaires et suffisants, l'organisation proposée est rationnelle, les standards techniques sont de qualité)	Très satisfaisant (les réalisations sont conformes aux attentes)	Elevé	Très satisfaisant (pérennité assurée au niveau de la capacité institutionnelle, du transfert des techniques, de la rentabilité financière des activités)
70%	Bonne (quelques incohérences ou imperfections mineures)	Satisfaisant (certains objectifs secondaires n'ont pas été réalisés ou bien les objectifs principaux sont réalisés de manière significative mais n'ont pas atteint le niveau attendu)	Substantiel	Satisfaisant (le projet présente une capacité à être pérenne, mais certains éléments de cette pérennité demandent encore à être consolidés)
40%	Faible (plusieurs incohérences ou imperfections qui grèvent l'efficacité ou l'efficacé)	Peu satisfaisant (un nombre important d'objectifs n'ont pas été réalisés ou n'ont pas atteint le niveau souhaité)	Modeste	Fragile (le projet présente des incertitudes pour l'un au moins des aspects de la pérennité mais des perspectives de renforcement existent)
20%	Très faible (des erreurs de conception telles que le succès du projet est fortement improbable)	Non satisfaisant (n'a pas rempli la plupart de ses obligations)	Négligeable	Très fragile (un ou plusieurs des éléments de la pérennité manquent et aucune solution n'est envisageable pour y remédier à un horizon rapproché)
0%	Conception, cohérence	Préparation, instruction, exécution, efficacité, efficacité	Impact	Viabilité

- 6) De plus, dans la partie consacrée à l'évaluation de la coordinatrice, vous avez pris soin de rappeler quelques compétences indispensables, qui font défaut actuellement. C'est très utile et pertinent. Il faut faire de même pour les autres évaluations individuelles, en particulier pour AGR et comptable, puisqu'elles ont des notes faibles, et que la partie narrative ne permet pas d'expliquer cette appréciation défavorable et les aspects que nous devons améliorer prioritairement. Vous pourriez ainsi mettre en exergue les faiblesses constatées, les besoins à combler, sur la base desquelles il nous sera possible d'améliorer le programme.

Réponse de l'évaluateur : Une révision de l'évaluation du personnel-clé de l'UCN a été faite et cette section a été transférée en annexe au rapport final.

- 7) Il nous semble nécessaire d'insister sur la vision « micro-entreprise » que vous avez déjà présentée. Dans ce sens, vous pourriez peut-être vous prononcer sur l'idée de revoir les TDR de l'expert AGR, pour avoir un « entrepreneur » sur ce poste, plutôt qu'un sociologue ? Ce type de profil pourrait donner de meilleurs résultats, dynamiser l'UCN, et surtout pérenniser l'action du programme au niveau local.

Réponse de l'évaluateur : Ce point de vue nous paraît très pertinent. Aussi avons-nous repris l'analyse des profils de postes pour la nouvelle organisation à mettre en place pour la phase d'expansion du programme. Le résultat est en annexe au présent rapport général.

- 8) La question du poste d'expert en politique a été éludée : est-il normal de passer 6 mois sans expert à ce poste ? Selon vous, est-il pertinent d'embaucher une nouvelle personne à ce poste définit dans le document de projet, ou bien faut-il revoir ces TDR pour compléter les lacunes actuelles constatées (chercher à recruter une personne apte à faire le lien avec les politiques, avec les partenaires, à rédiger des requêtes de financement et des rapports de qualité, etc.).

Réponse de l'évaluateur : La question n'a pas été éludée et l'évaluateur estime que le poste aurait dû être pourvu un mois après la démission de son titulaire initial. Au demeurant, c'est l'un des postes où le travail effectué au niveau de l'UCN a produit le plus d'effet puisque le plaidoyer a donné des résultats probants, notamment auprès du Ministre de l'Economie et des Finances et de la Directeur Général de l'Energie. Le rapport final précise la position de l'évaluateur relativement à cette question importante.

- 9) D'une façon générale, les recommandations ne cadrent pas systématiquement avec problèmes soulevés, notamment pour les faiblesses observées au niveau des ressources humaines.

Réponse de l'évaluateur : Il faut replacer les recommandations dans le cadre du rapport préliminaire. Les analyses complémentaires ont été menées et le rapport final a proposé une nouvelle présentation qui répond aux exigences termes de référence. Les recommandations finales s'adressent uniquement aux questions clés de l'évaluation ainsi qu'aux problèmes dont la solution permettra, à court terme, d'améliorer le fonctionnement du programme.

- 10) Nous attendons les recommandations spécifiques par partenaires, évoquées dans le résumé exécutif.

Réponse de l'évaluateur : La remarque est pertinente. Les recommandations finales ont été organisées de manière à répondre aux exigences des termes de référence.

- 11) Il manque un certain nombre de parties importantes, que nous ne pouvons pas commenter.

Réponse de l'évaluateur : Le rapport final répond à toutes les questions clés évoquées dans les termes de référence. Toutes les parties importantes manquantes du rapport ont été complétées.

- 12) Dans les TDR, il avait été demandé d'étudier spécifiquement la question financière : ratio investissement/bénéfices générés. Cette question avait été soulevée, entre autre, lors du debrief à mi parcours, mais aucune réponse n'est apporté dans les rapports dont nous disposons. Une note stipule que vous y travaillez ; nous attendons cette information avec impatience !

Réponse de l'évaluateur : Bien que les informations mises à la disposition de l'évaluateur n'étaient pas complètes, une section entière a été rajoutée sur cette question à partir des données parcellaires fournies par l'Association Tin Tua.

- 13) Pas de recommandation sur la question des animateurs CAC ?

Réponse de l'évaluateur : Le rapport général final intègre un chapitre sur les Agences de réalisation ainsi que des recommandations spécifiques aux problèmes observés.

- 14) Les chap. 7.2 et 7.3 ne sont pas encore complétés ; est ce que les UNOPS, Aarhus et autres partenaires ont été contacté ? Avez-vous les infos nécessaires pour compléter cette partie ?

Réponse de l'évaluateur : Le plan du rapport final a été revu et toutes les sections ont été complétées conformément à la structure des Termes de référence de l'évaluation. AARHUS a répondu aux questions de l'évaluateur. Notons cependant que la Fondation Shell et UNOPS n'ont pu répondre aux demandes de l'évaluateur.

Pierre-Yves Guedez
Programme Analyst, Energy and Environment
UNDP Burkina Faso
Tel: +226 50306762 / Fax: +226 50310470
Email: pierre-yves.guedez@undp.org
Skype: guedezpy

ANNEXE 7 - EXTRAITS DES TERMES DE REFERENCE

EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME NATIONAL PLATES FORMES MULTIFONCTIONNELLES POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

1. Contexte

1.1. La pauvreté énergétique en milieu rural du Burkina Faso

Au Burkina Faso, le taux d'accès aux services énergétiques est très faible : 13% des besoins énergétiques sont couverts par les produits pétroliers, 2% des ménages ont accès à l'électricité. La plus grande partie des besoins énergétiques des populations (85%) du pays sont couverts par la biomasse traditionnelle. La déforestation pose aujourd'hui un réel problème de développement dans la mesure où elle vient aggraver l'insuffisance des services énergétiques en milieu rural. Elle entraîne une érosion des sols qui perdent leur fertilité.

Les femmes rurales occupent le bas de l'échelle énergétique. L'échelle énergétique associe les usagers des combustibles progressivement plus propres et plus efficaces à des niveaux correspondants de revenus. C'est une situation qui est aussi bien un déterminant qu'une manifestation de la pauvreté et de l'iniquité des relations entre les genres. La biomasse traditionnelle (fumier, résidu, bois) est au bas de l'échelle pour la cuisson, avec le charbon, puis le kérosène, la biomasse moderne et enfin le gaz butane et l'électricité.

La force humaine, mesurée en unités énergétiques, constitue une petite proportion des sources d'énergie consommée comparée aux autres sources. Mais le travail exercé par les femmes, et souvent les enfants, est indispensable dans les étapes de la chaîne énergétique pour la collecte de la biomasse et sa transformation en énergie domestique pour la préparation et la cuisson des repas. Sans ce travail, les activités dites productives des femmes comme des hommes s'en trouvent affectées. Le transport et la transformation de la biomasse sont de la responsabilité des femmes, des filles et des garçons principalement, selon les normes sociales qui prescrivent quelles activités sont les obligations des femmes et lesquelles sont réservées aux hommes.

Les femmes sont aussi au bas d'une autre échelle énergétique pour la force motrice. Elles dépendent entièrement de leur propre force et se retrouvent sans autres ressources telles que la force animale, les équipements électriques ou mécaniques pour la transformation. Même là où la force animale et les équipements mécaniques sont disponibles dans le ménage, les normes sociales de genre, les relations de pouvoir et la division du travail tendent à exclure les femmes de l'usage, et particulièrement de la propriété et du contrôle des moyens existants.

Cette situation énergétique a d'énormes implications sur les conditions de vie et le développement puisque les tâches associées à la préparation des aliments sont essentielles dans les systèmes agricoles prévalant. 94,5% de la population totale du pays vit en milieu rural. 88% de cette population rurale est constituée de petits propriétaires terriens. Leur production agricole, principale source de revenus, est basée essentiellement sur la force humaine et animale. Cette force motrice exige la conversion biologique et le stockage des aliments pour la production d'une énergie utile. La consommation d'aliments, cruciale pour la production journalière de l'énergie humaine nécessaire au travail agricole, dépend en retour de la transformation et de la préparation des aliments récoltés ou rassemblés. Les tâches fréquentes et répétitives, associées à la préparation alimentaire telle l'approvisionnement en eau, en bois de chauffe, la mouture, l'extraction de beurre de cuisson et le traitement d'autres ingrédients, relève de la responsabilité et des obligations des femmes. A cela, il faut ajouter les autres apports des femmes dans la production agricole et dans la collecte des fruits, graines, feuilles et du bois utilisés pour la préparation des aliments, la fabrication de beurre, et de savon et les autres besoins du ménage.

Considérant les caractéristiques de l'utilisation de l'énergie et les conditions-cadre du Burkina, l'élargissement de l'accès aux services énergétiques modernes peut constituer un catalyseur pour un développement humain durable. Mais un revenu plus élevé est nécessaire pour être en mesure d'escalader une autre marche de l'échelle énergétique et libérer du temps et de l'énergie humaine pour atteindre des objectifs de développement humain. Ce revenu supérieur ne peut s'acquérir sans dépenser plus de temps et d'énergie humaine, alors que leurs taux d'utilisation en temps et énergie sont déjà élevés. Tel est le piège, la dépendance énergie-pauvreté dont les femmes rurales du Burkina doivent s'affranchir. Pour cela, il faut non seulement permettre aux femmes de s'affranchir de ce cercle vicieux, mais aussi rendre visible ce piège au sein des communautés rurales et l'intégrer explicitement dans les politiques locales et sectorielles de développement, d'énergie et de lutte contre la pauvreté.

1.2. Description sommaire et résultats attendus du PN-PTF/LCP

Le Programme national plates-formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté vise à améliorer les conditions de vie des populations rurales par une augmentation de la disponibilité et de l'accès à des services énergétiques de base, décentralisés et durables, fournis par une technologie accessible, d'appropriation simple et adaptée au milieu rural. Il contribue aussi à l'intégration des services énergétiques dans les politiques, programmes et budgets sectoriels en vue de la réduction de la pauvreté en rendant visible l'impact du gain de temps sur l'amélioration des conditions des communautés rurales, en particulier des femmes.

La plate-forme multifonctionnelle peut être définie comme une entreprise de production d'énergies mécanique et électrique; constituée d'équipements tels que les moulins à céréales, les décortiqueuses, les chargeurs de batteries, les hache-paille, les broyeurs, installés sur un châssis fixe par l'intermédiaire de rails amovibles. Il s'agit d'une véritable entreprise de services énergétiques en milieu rural.

Les objectifs spécifiques du programme visent à :

- Renforcer les capacités nationales de suivi de la pauvreté monétaire et de l'inégalité conformément aux OMD et élaborer des instruments de suivi-évaluation ;
- Accroître l'accès des pauvres aux ressources financières avec l'établissement de mécanismes de financement en faveur de la réplication de la plate forme ;
- Elaborer et améliorer une méthodologie de gestion commerciale et de suivi-évaluation des plates formes en répondant aux caractéristiques des marchés ruraux, péri-urbains et urbains.

Les principaux résultats attendus sont :

1. La création et la mise en place de 400 entreprises plates-formes dans les 4 régions du pays sur 5 ans;
2. La création d'au moins 4000 emplois rémunérés à 90% de femmes dans une entreprise non agricole dans les villages et au moins 350 comités féminins de gestion compétentes dans la gestion et l'exploitation des potentialités économiques autour des entreprises PTF tout en consolidant et en renforçant la zone d'intervention du projet pilote ;
3. Un réseau de prestataires techniques, financiers et commerciaux privé entretenant des relations contractuelles avec les entreprises PTF créé dans chacune des 4 zones d'intervention;
4. 4 ONG nationales – une par zone d'intervention – capables d'assurer la coordination de la mise en place et l'appui aux entreprises PTF et du réseau de prestataires privés, d'opérer dans les cadres de concertation de la zone et de communiquer les indicateurs de performance au niveau de la zone aux parties prenantes et à la structure de coordination nationale;
5. Une structure de coordination nationale capable de suivre l'exécution des politiques, programmes et budgets sectoriels et de l'utilisation des indicateurs de performances des PTF pour le pilotage stratégique du CSLP.

Le programme est exécuté selon la modalité de l'exécution nationale. L'agence gouvernementale d'exécution est le Ministère de l'Economie et du Développement (MEDEV) à travers la Direction des Etudes et de la Planification (DEP) du MEDEV. L'Unité de Coordination Nationale (UCN) a été mise en place et rend directement compte à la DEP du MEDEV.

Le programme est géré d'une manière décentralisée. L'UCN coordonne les activités et est responsable d'assurer la recherche et l'allocation des fonds, de former et conseiller les acteurs chargés de la mise en œuvre du programme sur le terrain, de développer des mécanismes institutionnels, financiers et techniques pour renforcer les synergies avec le secteur privé d'une part et le secteur politique d'autre part, de valoriser les résultats du programme et de mener des échanges avec les programmes des autres pays. Le programme dispose du soutien financier et technique du PREP, responsable de la coordination des programmes plates-formes dans la sous-région. La coordination sur le terrain est assurée par 4 ONGs qui sont des agences locales de réalisation (ALR/ONG) identifiées pour être responsables de quatre zones géographiques du pays.

2. Les objectifs et le champ d'application de l'évaluation

Le programme est opérationnel depuis plus de deux ans et doit faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours tel que précisée dans le document de projet. L'exercice de l'évaluation à mi-parcours contribuera à apprécier la pertinence du programme par rapport aux priorités nationales, la durabilité de la stratégie de mise en œuvre, sa performance organisationnelle, et à identifier les difficultés qui ont affectés l'exécution du programme et des mesures prises et à prendre pour y remédier.

Les objectifs principaux de l'évaluation sont de :

1. Mesurer les progrès accomplis et identifier les difficultés et les perspectives dans la mise en œuvre des activités du programme en prêtant une attention particulière à la réalisation effective et efficace ou non des objectifs du programme dans les limites des délais et des ressources disponibles.
2. Analyser les opportunités, les contraintes et les risques actuels et les besoins que le programme doit satisfaire pour atteindre les résultats qui lui sont assignés.
3. Evaluer les capacités de chacune des quatre agences de réalisation(ONG) à atteindre les objectifs du programme dans les régions
4. Tirer des enseignements et formuler les recommandations à l'attention de toutes les parties prenantes qui permettent d'améliorer la gestion de ce programme, son efficacité, son efficience, et sa durabilité.

2.1. Questions spécifiques à couvrir

A. La pertinence du concept et l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre

- Pertinence, cohérence et clarté des objectifs principaux, des produits, des résultats attendus, des axes d'intervention et des indicateurs par rapport aux priorités nationales et à la problématique de la pauvreté énergétique en milieu rural
- Efficacité et pertinence de la stratégie d'intervention par rapport aux besoins des bénéficiaires (femmes gestionnaires, propriétaires de la plate forme, les communautés, les opérateurs privés, les artisans, les prestataires privés, les ONG, les services de l'Etat)
- Capacité d'adaptation du programme par rapport aux évolutions du contexte

B. La performance et pertinence du dispositif de gestion

- Efficacité et efficience dans la programmation et mise en œuvre au niveau du pilotage, de la coordination, de la gestion et de l'exécution (UCN/CAC/CP)
- Qualité de l'appui et organisation au niveau nation (UCN), notamment en terme de partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les bénéficiaires à tous les niveaux, de renforcement de capacité, de gestion stratégique, de communication et plaidoyer, de développement des activités génératrices de revenue, de suivi-évaluation et de mobilisation de ressources
- Qualité de l'appui et organisation au niveau local (CAC/ONG), notamment en terme de la mise en place effective d'un marché pour les services fournis par la plate forme
- Degré d'adoption de l'approche de gestion axée sur les résultats (planification, budgétisation, rapportage)
- Adéquation et performance des dispositifs et outils d'administration et de gestion financière
- Adéquation de la composition de l'équipe du programme aux niveaux UCN et CAC pour une gestion optimale du programme en terme de combinaison des qualifications, adéquation des termes de références des individus et des instruments de coordination entre l'équipe
- Qualité et cohérence des relations entre tous les acteurs Gouvernement/PNUD/PREP/PN-PTF/LCP ainsi que les rôles, les responsabilités et l'implication de chacun
- Qualité et cohérence des relations entre tous les acteurs au niveau du PN-UCN/ONG/CAC ainsi que les rôles, les responsabilités et l'implication de chacun dans l'exécution des tâches

C. Les partenariats actuels et potentiels

- Les progrès réalisés et les perspectives quant au développement des partenariats stratégiques, y compris pour la durabilité du financement et la décentralisation du programme
- Perception du programme par les partenaires principaux notamment le Gouvernement, PREP, Fondation Shell, Aarhus United, PNUD, UNOPS, Coopération Luxembourgeoise
- Qualité de la collaboration et gestion des partenariats avec FCPB/BRS, PAMER, IRSAT, FDE, Fond Italie-CILSS, FONAFEN, PNGT2

D. La durabilité et répliquabilité des résultats

- Pérennité des résultats du programme, de la démarche plate forme, des structures mises en place, et des mécanismes de gestion et de financement
- Validité et appropriation de la stratégie de désengagement
- Pertinence de répliquer l'approche plate forme dans d'autres régions du pays (l'échelle 8000 villages)
- L'amélioration de « l'efficacité économique » du programme (ratio coûts/bénéfices)

E. La qualité de l'intervention des ONG comme opérateur plates formes dans les régions

- Qualité de l'organisation et de l'appui des CAC : implantation des PTF, travail d'AGR, de suivi-évaluation, d'appui aux bénéficiaires
- Capacités à intégrer l'outil PTF dans les stratégies de réduction de la pauvreté de l'ONG
- Capacité à nouer des partenariats stratégiques multi-acteurs et multisectoriels
- Capacité à intégrer la problématique genre-énergie-pauvreté dans les espaces de concertation et de programmation locaux, provinciaux et régionaux
- Capacité à harmoniser les outils et méthodes (démarche PTF, système de suivi évaluation, capitalisation...) de la PTF aux outils et méthodes de l'ONG
- Stratégie de mobilisation des fonds

2.2. Leçons tirées et Recommandations

La mission d'évaluation devrait enregistrer tout écart significatif ou leçon tirée de l'expérience à ce stade de son évolution, de manière à prendre des mesures opportunes pour s'assurer que les résultats seront atteints et à améliorer les initiatives de développement futures qui seront soutenues par le PNUD et d'autres parties intéressées. Ces leçons devraient comprendre celles relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du programme. Mais aussi, et plus important encore, la manière dont les résultats ainsi obtenus contribuent à la réalisation des objectifs initiaux du programme.

3. Organisation de la mission

3.1. Profils des consultants

Une équipe indépendante sera composée d'un expert international en évaluation et gestion de projets, d'un expert national en énergie et développement et d'un expert national en développement social. L'expert international, en tant que chef d'équipe, sera le premier responsable de la mission d'évaluation et du contrôle de qualité à tous les niveaux. Les profils requis sont ci dessous décrits :

L'expert international en évaluation et gestion de projets

- Formation supérieure universitaire (Master) en évaluation et gestion de projets de développement
- Expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans l'évaluation de projets
- Connaissance approfondie des méthodes et procédures de supervision et d'évaluation de projets, particulièrement en ce qui concerne l'estimation de résultats dans les évaluations à mi-parcours, finales ou groupées, ainsi que l'utilisation de méthodologies participatives
- Maîtrise de la gestion axée sur les résultats
- Capacité d'analyse organisationnelle avérée
- Compétences avérée en direction d'équipe de consultation
- Vaste expérience des procédures du PNUD
- Excellentes aptitudes rédactionnelles en français
- Maîtrise de l'anglais et du français

L'expert en économie et énergie

- Formation supérieure universitaire en sciences économiques et d'une grande expérience des questions d'entreprises rurales, micro-finance et énergie en Afrique
- Expérience professionnelle ou académique d'au moins 7 ans
- Expérience dans l'édition et la rédaction de publications sur des sujets pertinents
- Expérience professionnelle dans le domaine de l'énergie et du développement en particulier et en évaluation des projets, une connaissance pratique des questions d'énergie et de genre

- Expérience professionnelle dans un environnement international est essentielle
- Connaissance des engagements et programmes des Nations unies en matière d'énergie durable est un atout

- Solides aptitudes communicationnelles, parler couramment l'anglais et le français

L'expert en sciences sociales et développement

- Formation supérieure universitaire en sciences sociales et d'une grande expérience dans les questions liées au développement et au genre.
- Expérience professionnelle ou académique d'au moins 7 ans
- Vaste expérience dans l'édition et la rédaction de publications sur des sujets pertinents
- Expérience professionnelle dans le domaine du développement en particulier, une connaissance pratique des questions de pauvreté et de genre est très utile
- Connaissance des engagements et programmes des Nations unies en matière de réduction de la pauvreté est un atout
- Excellentes aptitudes rédactionnelles en français
- Solides aptitudes communicationnelles, parler couramment l'anglais et le français

3.2. Méthodologie

L'évaluation débutera par une séance de briefing avec le PNUD et une revue documentaire. A cet égard toute la documentation requise sera mise à disposition par l'Unité de Coordination Nationale du programme. Le document de projet, les rapports de suivi-évaluation, de renforcement des capacités, des sessions du Comité du Pilotage, d'audit, les plans de travail, les rapports annuels, et d'autres rapports et documents sur les interventions et les opérations du programme seront mis à la disposition de l'équipe comme source d'information. La mission examinera entre autre les documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi du programme et des Cellules d'appui conseil (CAC).

Pour la collecte d'informations et les entretiens avec les parties prenantes, la mission est tenue d'appliquer la meilleure pratique en termes de la démarche méthodologique d'évaluation. L'évaluation devra rencontrer l'ensemble des parties prenantes, notamment le Gouvernement (MEDEV, DGCoop, DGEP, Energie, Décentralisation), le PNUD (CP, DRR/P, CD), l'UNOPS, l'UCN (Coordinatrice et experts), les ONG/CAC (responsable ONG, équipe CAC), les bénéficiaires de plates formes. Ils devront également contacter le PREP, Aarhus-Karlshamn et l'Oréal, ainsi que la coopération luxembourgeoise pour échanges. 12 jours seront consacrés aux visites de terrain pour les rencontres avec les ALR et les bénéficiaires du programme. 18 jours de mission seront consacrés à rencontrer les acteurs à Ouagadougou et à la rédaction des documents.

3.3. Produits attendus

- *Rapport préliminaire* : Les conclusions préliminaires et recommandations seront rédigées et présentées au PNUD à mi-parcours de l'évaluation. Le chef de la mission sera en charge de consolider les contributions de son équipe et de prendre en compte les commentaires reçus. Ces rapports (rapport général de l'évaluation du programme plus les 4 rapports d'évaluation de chaque CAC) indiqueront entre autre la méthodologie utilisée par l'équipe d'évaluation.
- *Rapport final* : Sous la responsabilité du chef de la mission, un rapport final prenant en compte tous les commentaires reçus pendant la mission sera présenté à toutes les parties prenantes 3 jours avant la fin de la mission. Les commentaires reçus lors de cette présentation seront incorporés dans le rapport final, puis des copies papiers et électroniques seront remis à toutes les parties dès la fin de la mission d'évaluation. Ce rapport devra présenter une série de recommandations, les prioriser, et désigner des responsables, en vue d'améliorer le fonctionnement du programme. Un calendrier de mise en œuvre de ces recommandations, réaliste, sera également proposé.

3.4. Durée et Calendrier

L'évaluation sera organisée en mai ou juin 2007, la mission s'étendra sur une période de 30 jours et inclura 10 jours de mission sur le terrain. Le processus de l'évaluation comportera les étapes suivantes :

Activités	Dates/Période	Observations
Préparation et soumission des TDR au Représentant Résident du PNUD et au gouvernement	Mi avril	
Identification et mise en place de l'équipe	1er jour	Début juin
Revue documentaire + briefing avec le PNUD	Jours 2-3	

Programme des Nations Unies pour le Développement - Burkina Faso

Evaluation à mi-parcours du PN-PTF/LCP

Rapport final

Mission et entretien avec les parties prenantes	Jours 3 à 32	
Présentation du rapport préliminaire	15 ^{ème} Jour	
Présentation du rapport final pour recevoir les derniers commentaires	27 ^{ème} jour	
Soumission du rapport final	30 ^{ème} jour	