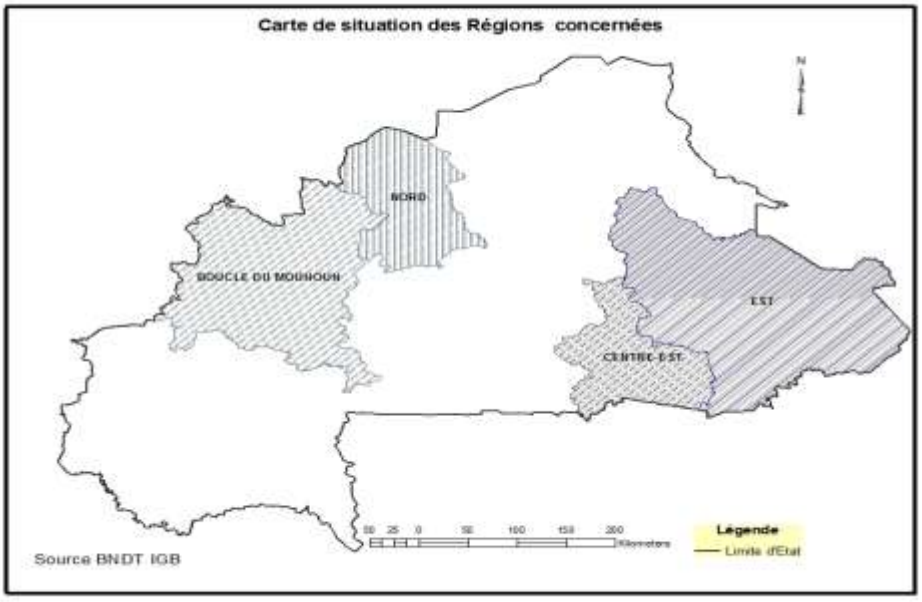
Bureau Pays du Burkina Faso

EVALUATION FINALE DU FONDS GATES PTFM/2008-2012

RAPPORT DE MISSION

Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de mission
Mathias SANOU, Consultant National, Membre



JANVIER 2013

Sommaire

Acronymes 3
Résumé exécutif 4
1. Concept de programme 4
2. Résultats, effets et contraintes de mise en œuvre 4
3. Enseignements tirés de l'exécution 6
4. Recommandations 8
Recommandation stratégiques 8
Recommandations opérationnelles 9
Assurer une meilleur équilibre entre les activités quantitatives d'implantions des PTFM et celles qualitatives d'accompagnement et de suivi rapproché 10
- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD* 10

Introduction 11
1. But et Objectifs et étendue de la mission 11
2. Méthodologie 12
3. Limitations, remédiations et assurance qualité 13
4. Calendrier de la mission 14
1. Eléments de contexte sur le pays 14
1.1. Géographie et Démographie 14
1.2. Contexte politique et géostratégique 15
1.3. Contexte de gouvernance 15
1.4. Contexte socioéconomique 16
2. Consistance du Programme 17
2.1. Le Concept du Programme 17
2.2. Couverture géographique 17
2.3. Cadre de mise en œuvre 17
3. Analyse de l'Exécution du Programme 20
3.1. Pertinence 20
3.2. Efficacité 22
3.3. Efficience 33
3.4. Impacts 34
3.5. Durabilité 35
Conclusion 38
1. Principales conclusions de l'évaluation 38
2. Principaux enseignements à tirer 40
Le programme est utile et soulève encore une demande forte non satisfaite 40
La stratégie du faire faire permet une bonne pérennisation 40
Les procédures d'acquisition sont de qualité mais génèrent parfois de mauvaises acquisitions 41
L'engagement dans le programme national est bon mais inachevé 41
Les restrictions stratégiques du Fonds gênent ses effets 42
3. Recommandations 42
3.1. Recommandation stratégiques 42
Renforcer les partenariats externes sectoriels comme leviers de diffusion des PTFM 42
Envisager pour le Fonds Gates un appui à la stratégie des réseaux 43
Envisager l'extension de la couverture géographique du Fonds Gates 43
Clarifier le positionnement du portefeuille Gates dans le programme national 43
3.2. Recommandations opérationnelles 43
Améliorer le système d'information (logiciel OISE) 43
Poursuivre le renforcement de la qualité des équipements 44
Mieux maîtriser et réduire les délais de mise en place des équipements 44
Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD 44
Assurer une meilleur équilibre entre les activités quantitatives d'implantions des PTFM et celles qualitatives d'accompagnement et de suivi rapproché 44
Promouvoir au niveau local la visibilité stratégique des PTFM 44
Annexes 45
1. Matrice d'évaluation 46
2. Cartographie des zones d'implantation des plateformes Gates 58
3. Bibliographie 61
4. Liste des personnes rencontrées et entités visitées 63
5. Termes de référence 68

Acronymes

AGR	Activité Génératrice de Revenu
ALR	Agence Locale de Réalisation
CAC	Cellule d'Appui Conseil
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CFG	Comité Féminin de Gestion
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDE	Fonds de Développement et d'Electrification
FNGN	Fédération Nationale des Groupements Naam
IMF	Institution de Micro Finance
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OCADES	Organisation catholique pour le développement économique et la solidarité
OISE	Outil/Observatoire de Suivi-Evaluation
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
PCD	Plan Communal de Développement
PMA	Pays les Moins Avancés
PN-PTFM	Programme National des Plateformes Multifonctionnelles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PTFM	Plateforme Multifonctionnelle
RGAP	Réforme Globale de l'Administration Publique
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SCAAD	Stratégie de Croissance Accélérée et d'Appui au Développement
SIGASPE	Système intégré de gestion administrative et salariale du personnel de l'Etat
SONABEL	Société Nationale Burkinabè d'Electricité
Tin-Tua	Développons-nous, nous-mêmes (en langue Gulmacema)
UNDAF	Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UCN	Unité de Coordination Nationale

Résumé exécutif

1. Concept de programme

i. Le Programme « Plates-formes Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté », sur financement du Fonds Gates (Gates/PTFM) sur la période 2008-2012, est la Composante, pour le Burkina Faso, d'un programme régional dont les ressources sont administrées par le Programme des Nations Unies pour le Développement, et qui couvre, outre ce pays, le Mali et le Sénégal. Le Gates/PTFM est exécuté au Burkina dans le cadre d'un Programme national PN-PTFM financé par ailleurs par l'Etat et la Coopération Luxembourgeoise.

ii. Bien que ses ressources ne soient pas fondues dans le panier commun du programme national, le Gates au Burkina ne dispose pas d'un cadre de résultats propre, qui permettrait de suivre et d'évaluer régulièrement et pleinement ses performances stratégiques. Aux fins de l'évaluation objet du présent rapport, la mission s'est efforcée de construire un tel outil de référence à partir des cadres logiques du programme national et du programme régional Gates, auxquels il n'est pourtant pas réductible.

iii. Le Gates vise l'extension du Programme PTFM comme modèle réussi de la réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes, en milieu rural. Sur cette base, il poursuit trois objectifs spécifiques : (i) Augmenter et diversifier les revenus des petits exploitants agricoles, les femmes notamment, (ii) Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, et (iii) Améliorer le programme PTFM de l'Etat.

2. Résultats, effets et contraintes de mise en œuvre

Pertinence

iv. La stratégie des plateformes multifonctionnelle est en phase avec les stratégies de lutte contre la pauvreté et de développement du Burkina Faso, qu'il s'agisse du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) ou de la Stratégie de Croissance Accélérée et d'Appui au Développement (SCAAD). La Diffusion spatiale des PTFM vise à augmenter la disponibilité et l'accès aux services énergétiques de base par le moyen de la PTF. Elle soutient la volonté de l'Etat d'améliorer l'accès aux services énergétiques modernes y compris développement des plates-formes multifonctionnelles avec mini-réseau fournissant l'accès à l'énergie pour les localités de faible peuplement (Axe 2 de la SCAAD) ainsi d'améliorer les conditions de vie et de travail des femmes rurales, et d'accroitre et diversifier les revenus des ruraux (axe 3 du CSLP). Le programme est également en lien avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement, en particulier ceux relatifs à la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'équité de genre. Enfin, le programme s'inscrit parfaitement dans les axes d'interventions de l'UNDAF et du programme pays du PNUD au Burkina Faso.

Efficacité

v. Le Fonds Gates/PTFM au Burkina Faso a permis de mettre en place 220 plateformes multifonctionnelles qui sont autant de petites entreprises rurales animées par les groupements de promotion féminine. Cette réalisation représente 110% des 200 qui ressortent de la programmation. Sur un budget programmé de 5,56 millions de dollar américain, 72% a été exécuté à fin 2012, soit en volume 4,03 millions.

vi. Les effets de ces interventions sur les populations sont à la fois directs et indirects. De manière directe, les plateformes diminuent significativement la charge des travaux

domestiques sur les femmes. Elles leur permettent de libérer ainsi du temps libre qu'elles peuvent réinvestir ailleurs. L'exploitation des plateformes permet également aux femmes de générer des ressources modestes mais précieuses pour leurs effets indirects. En effet, à force d'accumuler ces ressources, les femmes finissent par constituer une épargne qui les rend éligibles aux crédits des institutions de micro finance. De la sorte, en un effet indirect mais majeur de la plateforme, elles accèdent à un volant de ressources bien plus important et renouvelable à souhait.

vii. En ce qui concerne les thématiques, l'approche genre est systématique dans le programme. De fait les femmes constituent la cible principale du Fonds. Le développement de capacités en est aussi une dimension clé. Le programme ne se limite pas à installer les plateformes. Les bénéficiaires sont formées à leur exploitation et suivies pendant deux ans au moins par des opérateurs privés locaux. La lutte contre la pauvreté est une dimension importante du programme, de même que la promotion de l'environnement à travers la mise en place de sources d'énergie alternative à la surconsommation de bois de chauffe qui est source de déforestation. Les droits humains ne sont pas une approche explicite du programme, tandis qu'en l'absence d'un cadre de résultats formalisé doté d'indicateurs de mesure de performances spécifique au Gates, l'on ne peut davantage parler de gestion axée sur les résultats. Enfin, la prévention des crises et le relèvement ne sont pas pertinents dans le cadre du programme..

viii. Les ressources du Fonds sont gérées dans le cadre d'un dispositif institutionnel national dont il est apparu qu'il fonctionnait à satisfaction. Par rapport à la phase antérieure de programme, ce cadre institutionnel s'est même amélioré en se dotant d'un Comité de financement qui est en fait un organe léger servant de bras armé à un Comité de pilotage traditionnellement plus lourd et plus lent à mobiliser. Dans ce cadre national, les procédures d'acquisition qui sont celles du Code des marchés publics apparaissent avoir aidé à sécuriser à la fois transparence et équité. Mais elles ont par ailleurs permis l'intrusion d'acquisitions de mauvaise qualité.

Efficience

ix. En l'absence de prodoc et d'un cadre de résultats donnant à voir l'ensemble des ressources arrêtées dans la planification du programme, la consolidation des cinq plans de travail annuel signés entre le PNUD et le Gouvernement au titre du cycle 2008-2012 du Gates/PTFM au Burkina, fait ressortir une programmation budgétaire de 5,6 millions de dollar américain. Sur ce montant, quelque 4,03 millions ont été décaissés à la date de l'évaluation, ce qui représente un taux d'exécution budgétaire de 72%.

x. Au total, la problématique de l'efficience est tout en nuance dans le programme, en fonction des aspects qui sont considérés. Il y aurait une certaine efficience dans la gestion des coûts. La gestion des délais et de la qualité, en revanche, apparaît plus problématique, même si les acteurs interrogés s'accordent pour dire que depuis 2011, le programme est dans la voie d'améliorer notablement ces deux aspects de l'efficience.

Impacts

xi. Selon les femmes des CFG rencontrées, un résultat essentiel des PTFM est la réduction des charges ménagères, dont résulte un gain de temps réinvesti dans d'autres activités. Avant les plateformes, elles éprouvaient beaucoup de difficultés avec la mouture, surtout pendant la saison hivernale où les tâches domestiques doivent être conciliées avec les activités champêtres.

xii. La PTFM offre également aux femmes l'opportunité d'accéder au crédit, les fonds de garantie provenant essentiellement des bénéfices de la PTFM que les femmes déposent sur un compte d'épargne. On note aussi une évolution positive des mentalités dans le sens d'une insertion progressive des cibles dans le système financier au sens large : d'ailleurs les montants sollicités sont de plus en plus élevés.

Durabilité

xiii. Les facteurs propices à la durabilité des réalisations du programme et de leurs effets sont de plusieurs ordres : appropriation locale, renforcement de capacités, contractualisation avec les ONG, viabilité économique des unités de production, qualité des équipements, notamment. L'appropriation d'un investissement par ses bénéficiaires est un préalable incontournable dans une optique de pérennité. Dans le cas des plateformes, le moins que l'on puisse dire est que l'adhésion des bénéficiaires est forte. Elle s'éprouve parfaitement dans l'effort qu'elles consentent pour mobiliser leur contrepartie, en termes d'apport liquide et d'édification des locaux pour abriter la plateforme. Une autre dimension de la durabilité particulièrement importante a trait à la viabilité économique des unités de production. La mission a observé que la plupart des exploitations affichait des résultats bruts excédentaires, ce qui est un préalable pour que les ouvrages puissent continuer à fonctionner. Cette rentabilité pourra s'améliorer encore lorsque l'huile de Jatropha sera utilisée massivement comme combustible. Les bénéfices d'exploitation servent de cautions auprès des mutuelles pour lever des ressources encore plus importantes sous forme de crédit que les femmes utilisent pour financer d'autres activités génératrices de revenus.

xiv. La principale gêne à la durabilité vient des problèmes de qualité d'équipement évoqués précédemment. En effet, le préalable à une pérennité, ce sont aussi des investissements et des ouvrages de bonne qualité, ce qui est loin d'être le cas sur certains sites où l'on observe des arrêts fréquents dus à des pannes mécaniques. Les conflits sociaux aboutissent, parfois, à des suspensions d'activités. Ces impasses peuvent venir de mésententes entre les femmes elles-mêmes, ou résulter de l'immixtion de personnes influentes dans l'environnement, dans la gestion et l'exploitation des ouvrages. Enfin, l'analphabétisme qui prédomine en milieu rural, surtout parmi les femmes, est aussi une contrainte forte à la viabilisation des plateformes. Les acquis de formation sont plus lents à implanter et plus fragiles. Par ailleurs, il arrive que des femmes ayant bénéficié des formations fassent défection par la suite, laissant les plateformes entre des mains insuffisamment préparées à cette responsabilité.

xv. L'exécution du portefeuille Gates apparaît s'être heurtée à des difficultés :

- Lenteur dans la mise en place des ressources (jusqu'en 2011 au moins) et retards induits dans la mise en place des ouvrages et le déroulement des activités
- Lenteur des procédures d'acquisition et retard dans la mise en place des ouvrages
- Acquisitions de matériels de qualité insuffisante
- Incapacité à opérationnaliser le logiciel OISE jugé inadapté à l'environnement car nécessitant une connectivité Internet performante à tout moment

3. Enseignements tirés de l'exécution

xvi. Quelques enseignements clés apparaissent devoir être retenus de l'exécution du Fonds/Gates, dans le cadre du programme national PN-PTFM du Burkina Faso :

Le programme est utile et suscite encore une demande forte non satisfaite

xvii. Les populations, les femmes notamment, marquent un réel engouement pour les plateformes multifonctionnelles. Celles-ci impactent positivement leur environnement, d'abord en diminuant la pénibilité sur certains postes de travail domestique et en libérant du temps et de l'énergie utiles pour les femmes. Grâce au crédit levé auprès des IMF et garanti par l'épargne constituée à partir des bénéfices directs générés par les PTFM, les femmes peuvent réinvestir ce temps libéré dans des activités génératrices de revenu qui font reculer l'incidence de pauvreté et accroître l'autonomie féminine. Pour ces raisons, il existe encore une demande forte non encore satisfaite, qui justifierait que le programme puisse se poursuivre dans un nouveau cycle et, si possible, élargir son aire géographique d'intervention.

Les restrictions stratégiques du Fonds gênent ses effets

xviii. Le Fonds Gates a fait le choix de restreindre ses ressources au financement d'entreprises-plateformes, à l'exclusion de l'installation de mini réseaux d'adduction d'eau potable ou d'électricité. Certes ce choix se justifie au regard de la relative cherté de ces réseaux. Toutefois, ils ont l'avantage d'avoir un effet d'amplification sur la résonnance et les impacts des plateformes. Si la plateforme fait arriver l'eau et l'électricité dans le village, elle diffuse ses effets de bien-être bien au-delà des membres du groupement féminin qui la porte pour atteindre la communauté villageoise dans son ensemble. A contrario, en se coupant doctrinalement des réseaux, le Fonds restreint ses impacts sur la pauvreté et l'autonomisation des femmes. Il pourrait donc considérer la possibilité de revenir sur cette restriction selon des modalités soutenables.

L'engagement dans le programme national est bon mais inachevé

xix. Le fait que le portefeuille Gates s'exécute dans le cadre du programme national du Burkina en matière de plateformes va dans le sens des principes de la Déclaration de Paris, notamment celui sur l'alignement sur les structures et procédures nationales. Toutefois, cet engagement dans l'exécution nationale apparaît relativement inachevé, dans le sens où les ressources du Gates ne sont pas fondues dans le panier commun abondé par les différents bailleurs. En quelque sorte, tout en étant dans le programme national, le portefeuille Gates reste assujetti à une gestion séparée. Cette situation est source d'inconfort pour le programme national comme pour le Gates. Le programme est limité dans la gestion des moyens pour financer les activités de l'ensemble de son portefeuille, puisqu'il ne peut pas aller avec les ressources Gates sur certains segments de sa planification pourtant dûment établie et validée par ses instances régulières. De son côté, bien qu'étant une ressource à part, le Fonds n'est pas systématiquement traité comme tel par le programme qui est obligé de lui appliquer les formats communs de gestion et de reporting. En direction d'un nouveau concours, les parties gagneraient certainement à traiter cette forme d'ambivalence.
Car le positionnement actuel du Fonds dans le PN-PTFM s'explique par le fait que sa mise en place était bien antérieure au panier commun et qu'il était difficile d'envisager de changer les règles du jeu en cours de route.

La stratégie du faire faire permet une bonne pérennisation

xx. La contractualisation des opérations de terrain avec des organisations de la société civile accroît la souplesse du programme et sa capacité à répondre aux besoins des populations tout en construisant sur leur profil de développement. Les ONG qui relaient le

programme en installant les plateformes et accompagnant les bénéficiaires sont d'implantation locale et possèdent une bonne imprégnation dans le milieu. Elles travaillent avec les bénéficiaires dans leurs langues et en respectant leurs pratiques et savoirs spécifiques. Ce faire faire montre également l'avantage d'anticiper sur les questions de pérennisation. Les ONG sont des acteurs stables de leur environnement et sauront continuer, après la fin du programme qui a par définition un cycle de vie beaucoup plus court, à accompagner les bénéficiaires, selon de nouvelles modalités à établir d'accord parties. Cette stratégie mérite d'être conservée et consolidée.

Les procédures de marché sont de qualité mais génèrent parfois de mauvaises acquisitions

xxi. L'adoption des procédures d'acquisition du Code des marchés publics génère deux enseignements contradictoires. Le premier est qu'il en vient une qualité formelle d'acquisition de haute facture. Les processus sont transparents et équitables, permettant d'ailleurs au programme de tirer les coûts monétaires vers le bas. D'un autre côté, ces procédures transparentes et équitables n'ont pas toujours permis de sécuriser la meilleure qualité d'offres de biens. Au contraire, des fournisseurs profitent de cette ouverture pour intégrer le processus et le parasiter avec des livraisons d'équipements satisfaisant formellement les spécifications des cahiers de charge tout en étant techniquement très insatisfaisants. Un des challenges du programme national, et donc du Gates, est de trouver les voies et moyens de résoudre ce conflit, de faire en sorte que les procédures de qualité qu'il applique permettent enfin de sécuriser une qualité suffisante pour les acquisitions.

Les problèmes d'ordre organisationnel et l'analphabétisme des membres des CFG ne permettent gênent l'optimisation du fonctionnement des PTFM de manière à assurer leur autonomisation à terme

xxii. La problématique de la gestion communautaire de la PTFM est parfois un handicap car les communautés ne sont pas toujours habituées à ce type d'organisation. Les membres des CFG éprouvent des difficultés dans la répartition du temps consacré aux activités individuelles (champs, maraîchage, autres AGR) et celles collectives de la PTFM (mouture, tenue de la caisse, maintenance, etc.). Ceci entraine parfois un arrêt temporaire des activités de la PTFM, surtout pendant la période des travaux champêtres. Par ailleurs, parfois, ce sont des cas d'absence de cohésion au sein du groupement qui causent des préjudiciables. à la plateforme. A ces problèmes d'ordre organisationnel, l''analphabétisme vient s'ajouter comme contrainte globale, elle aussi bien handicapante. La mise en place d'un système d'apprentissage adapté aux besoins du programme et adhérant au profil des bénéficiaire, des mesures d'accompagnement permettant de valoriser les acquis et un suivi plus rapproché des CFG, permettront donc de réduire le problème.

4. Recommandations

xxiii. Au regard des problématiques identifiées par l'évaluation, la mission formule un ensemble de huit recommandations réparties entre les niveaux stratégique et opérationnel, et dont chacune est référée à un maître d'œuvre qui est soit le PNUD, soit la partie nationale, soit les deux parties.

Recommandation stratégiques

Renforcer les partenariats externes sectoriels comme leviers de diffusion des PTFM

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN*

xxiv. La plateforme multifonctionnelle peut être un formidable diffuseur d'investissements structurants dans des secteurs connexes comme l'électrification et l'hydraulique rurales. Il est impératif que le programme national consacre des efforts particuliers pour nouer et faire vivre des partenariats avec les programmes et acteurs majeurs dans ces secteurs, pour les amener à adopter la plateforme comme véhicule de leurs investissements en milieu rural.

Envisager pour le Fonds Gates un appui à la stratégie des réseaux

- *Maître d'œuvre : PNUD*

xxv. Malgré les coûts relativement importants qui caractérisent ces investissements, le Gates devrait envisager la possibilité d'accompagner ses cibles dans la mise en place de réseaux, pour la bonne raison que les réseaux amplifient les effets de la plateforme en touchant les communautés villageoises au lieu des seuls groupements qui exploitent les plateformes. Le Fonds peut ne pas investir directement dans les réseaux mais consacrer des ressources à préparer les bénéficiaires à aller vers d'autres partenaires mieux à même de financer ces investissements complémentaires.

Envisager l'extension de la couverture géographique du Fonds

- *Maître d'œuvre : PNUD*

xxvi. Les solutions technologiques et sociales que les plateformes apportent rencontrent avec opportunité les besoins des populations rurales dans le domaine de l'énergie. Pour le moment, le nombre de plateformes installées constitue comme une goutte d'eau dans un océan de besoins. Aussi, sur la base certainement d'un accroissement des ressources, il devrait être envisagé, à défaut d'une couverture nationale pour le Fonds Gates, du moins une extension du nombre de régions éligibles.

Clarifier le positionnement du portefeuille Gates dans le programme national

- *Maître d'œuvre : PNUD*

xxvii. Le portefeuille Gates fait l'objet, quasiment, d'une gestion de projet séparé à l'intérieur du programme national de plateformes multifonctionnelles du Burkina. Mais cette spécificité dans la gestion ne lui a pas permis pour autant de disposer d'un cadre de résultats propre. L'évaluation finale n'a pas pu s'appuyer sur un tel référentiel, pour mesurer le chemin réellement parcouru entre 2008 et 2012. Par ailleurs, les rapports d'activités générés par les CAC et l'UCN ne permettent pas de suivre spécifiquement les résultats du Fonds, même si les rapports financiers sont dédiés. Il y a donc urgence à corriger cette ambivalence, dans le sens consolider l'approche projet, en dotant le portefeuille Gates d'un cadre de résultats propre pour permettre un suivi effectif de ses activités et résultats, ou de consacrer la fusion du Fonds dans le programme national.

Recommandations opérationnelles

Améliorer le système d'information (logiciel OISE)

- *Maîtres d'œuvre : PNUD & UCN*

xxviii. L'outil de suivi de la gestion et du fonctionnement des plateformes permet de systématiser et de standardiser les données sur les ouvrages et leur exploitation. Il est décisif dans la perspective de la consolidation et de la diffusion des savoirs stratégiques et opérationnels sur les plateformes. Aussi, est-il urgent de l'interroger pour identifier ses lacunes éventuelles, le faire évoluer au besoin, pour le rendre pleinement utilisable. La difficulté à l'exploiter a fini par décider l'UCN à s'engager dans le développement d'un outil

national, qui risque malheureusement de ne pas permettre une gestion régionale des données plus propice à la mutualisation transnationale des expériences et des apprentissages en matière de plateforme.

Poursuivre le renforcement de la qualité des équipements

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN*

xxix. Le recours à des procédures de passation de marché transparentes et équitables génère parfois des effets pervers sur la qualité des acquisitions. Dans un environnement où des sûretés en termes de normes de qualité n'existent pas toujours ou ne sont pas observées, des fournisseurs satisfaisant formellement les spécifications techniques des cahiers de charge livrent quand même des équipements d'une qualité non satisfaisante. L'UCN doit poursuivre sa recherche de solution à ce problème, avec l'appui de la tutelle ministérielle et des bailleurs de fonds.

Mieux maîtriser et réduire les délais de mise en place des équipements

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD*

xxx. Les temps d'attente sont souvent longs entre la décision d'implanter une plateforme et l'installation effective de l'ouvrage. Ce retard est nourri à la fois par du retard dans la mise à disposition des ressources du Fonds, et par le temps passé à dérouler les procédures de passation de marché. Il est recommandé au PNUD et à la partie nationale d'agir chacun en ce qui le concerne pour réduire ces délais.

Assurer un meilleur équilibre entre les activités quantitatives d'implantions des PTFM et le développement de capacités par un accompagnement et un suivi renforcés

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD*

xxxi. Le programme a été performant en implantant 220 PTFM censées jouer le rôle d'agro-entreprises dans les quatre régions concernées. Mais il apparait que ces PTFM sont confrontées à des problèmes de capacités techniques et organisationnelles, qui ne leur permettent pas toujours d'optimiser leur fonctionnement, ainsi que leur autonomisation à terme. La plateforme étant une innovation au cœur du monde rural, a besoin d'un accompagnement important en termes de développement de capacités. La nécessité d'adopter des stratégies plus performantes d'accompagnement, de suivi rapproché, d'apprentissage et de formation adaptées aux besoins des promoteurs s'impose, afin de résorber ces difficultés.

Promouvoir au niveau local la visibilité stratégique des PTFM

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN*

xxxii. La diffusion à grande échelle des plateformes sera facilitée par leur insertion dans les instruments de planification des collectivités décentralisées. Les Plans Communaux de Développement en cours d'achèvement n'ayant pas pu, pour des raisons d'antériorité, intégrer la plateforme parmi les investissements structurants à promouvoir, le programme doit veiller à ce que les nouveaux plans qui seront initiés dans le cadre de la nouvelle législature issue des élections locales de 2012, corrige cette situation. Pour ce faire, une communication et un lobbying soutenus devraient être menés tant au niveau central, auprès des structures d'appui à la décentralisation, qu'à celui des autorités locales nouvellement élues.

Introduction

1. But et Objectifs et étendue de la mission

1. Le but de l'évaluation finale du programme PTFM/Gates est, en fin de cycle de programmation, de satisfaire aux exigences de transparence, de redevabilité, tout en permettant de tirer les leçons apprises d'un cycle d'exécution de cinq ans pour éclairer, le cas échéant, les programmations ultérieures de même nature. Ce but est poursuivi à travers des objectifs principaux ci-dessous déclinés dans les termes de référence de la mission :

- Apprécier le niveau de résultats obtenus par rapport aux objectifs visés par le projet
- Tirer les leçons tant positives que négatives de l'expérience du programme
- Formuler des recommandations pour informer la suite du programme
- Apprécier les partenariats et axes possibles d'amélioration

2. Les objectifs spécifiques sont articulés comme suit autour des trois niveaux stratégiques que sont la conception, l'exécution et les résultats :

Conception et stratégie du Programme
- Evaluer la pertinence de la conception du programme en tenant compte des objectifs de la politique gouvernementale en matière de promotion des services énergétiques au moment de sa formulation et actuellement;
- Apprécier si le problème que le programme était censé résoudre était clairement identifié et si l'approche proposée était appropriée;
- S'assurer que les bénéficiaires du programme étaient bien identifiés et leurs besoins pris en compte (notamment ceux des femmes);
- Vérifier que les objectifs et les produits étaient définis en termes précis et vérifiables;
- Examiner l'adéquation entre les objectifs et les moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition du programme;
- Apprécier le cadre institutionnel dans lequel le programme est inséré et la cohérence ou la complémentarité des interventions du programme avec celles des autres partenaires au développement;
- Evaluer le rapport coût/efficacité de la conception du programme.

Exécution du programme
- Tirer les leçons tant positives que négatives du programme;
- A la vue des résultats, la mission pourra porter une appréciation sur les mesures proposées et leurs effets;
- Apprécier la qualité et la régularité du suivi et de l'appui de toutes les parties concernées (Gouvernement, PNUD);
- Evaluer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et de la gestion du programme (performances d'exécution);
- Identifier et apprécier les facteurs ayant facilité ou entravé le déroulement normal des activités du programme;
- Evaluer le niveau de réalisation budgétaire par rapport au financement acquis;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité et le rapport coût/efficacité des formations données aux bénéficiaires des formations;
- Apprécier le degré d'implication des bénéficiaires notamment celui des femmes dans l'exécution du programme ;
- Recueillir l'opinion des groupes cibles sur le programme;

- Formuler des recommandations d'activités ou de mesures pour la suite à donner au programme
- Et toute autre question pertinente, susceptible d'éclairer le Gouvernement, le PNUD et la Fondation Gates sur les résultats du projet.

Résultats
- Procéder à une évaluation quantitative et qualitative des résultats obtenus en fin de programme par rapport aux résultats escomptés et par rapport aux objectifs visés par le projet;
- Apprécier les perspectives de durabilité des approches ou actions menées avec une attention particulière sur celles du crédit, de la formulation et de la sélection des projets de suivi-évaluation;
- Déterminer les changements/effets positifs et négatifs, prévus ou non sur les bénéficiaires qui sont attribuables au programme ? Est-ce que les changements observés sont à même de conduire à l'impact visé ?
- Formuler les activités ou mesures à recommander pour informer la suite du programme.

3. En termes d'envergure, l'évaluation porte sur le Fonds Gates de financement de plateformes multifonctionnelles au Burkina. Cette ressource est toutefois exécutée dans le cadre du Programme National des Plateformes Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté au Burkina Faso, et procède lui-même d'un financement régional couvrant deux autres pays (Mali et Sénégal) en plus du Burkina. Aussi, il importe de préciser d'entrée que la présente évaluation concerne exclusivement les plateformes Gates réparties entre les quatre régions ciblées par le Fonds au Burkina : l'Est, le Centre-Est, le Nord et la Boucle du Mouhoun.

2. Méthodologie

4. La méthodologie utilisée pour l'évaluation était articulée sur une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes. La revue documentaire a porté sur deux grands groupes de documents:

- Documents de référence du Burkina Faso et du PNUD en matière de planification/programmation du développement
- Documents de planification et de suivi-évaluation de la mise en œuvre du Fonds /Gates, faisant respectivement ressortir ce qui était programmé et ce qui a été réalisé. (cf. bibliographie détaillée en annexe 3)

5. La revue documentaire aura permis de construire une première visibilité sur le programme. Sur cette base, la méthodologie elle-même a été affinée, y compris l'élaboration d'un guide générique d'entretien, d'où devaient être tirés les points à retenir pour structurer les entretiens spécifiques avec les différents groupes d'acteurs. Ces éléments ont été formalisés dans une Note d'orientation méthodologique qui constituait le premier livrable de la mission.

6. Les interviews ont été conduites au niveau central et local, sur les théâtres d'opération du programme. Elles ont concerné les responsables de la gestion et de la mise en œuvre du programme, les communautés bénéficiaires et d'autres parties prenantes institutionnelles, qu'il s'agisse des autorités étatiques de tutelle, de bailleurs de fonds ou de partenaires

stratégiques. La liste complète des personnes rencontrées est annexée au présent rapport (cf. annexe 4).

7. Compte tenu du démarrage tardif de la partie opérationnelle de la mission, les délais de visites de sites ont été réduits, ce qui a conduit à couvrir, comme échantillon, un total de six plateformes, en raison de deux par zone couverte par les Agences Locales de Réalisations (ALR[1]) Tin Tua (Région de l'Est et Centre Est), FNGN (Région Nord) et OCADES (Boucle du Mouhoun) (cf. annexe 4.A). Cet échantillon n'a pas été constitué de manière aléatoire. Une approche qualitative stratifiée a plutôt été mise en avant, qui a tenu compte de la nécessité de toucher les différentes zones d'intervention et de couvrir diverses expériences (réussies et en difficulté). Une matrice d'évaluation détaille, qui sert de cadre de cohérence des outils de collecte de données, avec les critères et les questions d'évaluation, est jointe en annexe au présent rapport.

8. Le cadre analytique de l'évaluation s'appuie sur les cinq critères de l'évaluation présentés ci-dessous et qui structurent aussi bien la matrice d'évaluation versée aux annexes.

Critères d'évaluation	Questions évaluatives de base correspondantes
Pertinence	Dans quelle mesure l programme répond-il aux problématiques liées à l'accès aux sources d'énergie et à la création de richesses et à l'autonomisation des femmes rurales au Burkina Faso?
Efficacité	Dans quelle mesure le programme a atteint les objectifs qui lui étaient assignés?
Efficience	Avec quel degré d'optimisation des ressources allouées le programme a-t-il pu mettre en œuvre sa planification et atteindre les objectifs qui lui étaient assignés ?
Impact	Dans quelle mesure le programme aura-t-il modifié ou contribué à modifier, dans le sens voulu, l'environnement dans lequel il a été mis en œuvre, les pratiques et les conditions de vie de ses bénéficiaires ?
Pérennité	Dans quelle mesure les réalisations et les effets du programme seront-ils durables ?

9. Enfin, le cadre d'analyse prend en compte les thématiques transversales : genre, développement de capacités, droits humains, lutte contre la pauvreté, promotion de l'environnement, la prévention des crises et le relèvement, et même la gestion axée sur les résultats. Leur degré de prise en charge dans les projets et programmes mis en œuvre le SNU, par le PNUD en particulier, en fonction de leur pertinence, doit toujours être mesuré dans le cadre des évaluations.

3. Limitations, remédiations et assurance qualité

10. Les limites à la collecte de données ont trait au problème de délai évoqué au paragraphe 7 ci-dessus. Le contexte électoral qui prévalait dans le pays en Décembre 2012 et le fait que la partie nationale a longtemps attendu des instructions formelles de sa tutelle pour coopérer à l'évaluation, ont retardé la collecte de données primaires. Lorsque celle-ci a effectivement démarré le temps restant ne permettait plus de visiter un nombre important de

1 Tin Tua : Développons-nous, nous-mêmes (en langue Gulmacema), FNGN =Fédération Nationale des Groupements Naam, OCADES= Organisation Catholique pour le Développement économique et la solidarité

plateformes. Pour remédier à cette difficulté, la mission a mis l'accent sur une revue documentaire particulièrement robuste qui a permis de compiler une masse importante de données secondaires sur les plateformes et leur environnement. Elle a également mis l'accent sur la qualité des sites de plateformes à observer, à défaut de pouvoir en visiter un grand nombre. C'est ainsi que les PTFM retenues dans l'échantillon l'ont été en croisant un critère de localisation permettant de couvrir toutes les 4 régions couvertes par le programme Gates, et un critère de qualité de fonctionnement visant à inclure dans les visites des plateformes constituant des réussites et d'autres rencontrant des problèmes pour bâtir une opinion diversifiée autant que la réalité pouvait l'être.

11. Sur le plan même de l'analyse de performance, l'évaluation a également été, d'une certaine manière, contrariée par la non disponibilité d'un cadre de résultats spécifique au Gates/Burkina. Comme alternative, la mission a dû reconstituer ce référentiel à partir des cadres de deux résultats qui touchent au Gates sans qu'il soit réductible à aucun des deux : le cadre de résultats du programme régional Gates dont fait partie le Gates/Burkina et le cadre de résultats du Programme national PTFM du Burkina à l'intérieur duquel est exécuté le Gates/Burkina.

4. Calendrier de la mission

12. La mission était initialement prévue pour s'étendre dans la période de 09 Novembre au 13 Décembre 2012, soit un total de 30 jours ouvrables. Toutefois, le contexte (élections parlementaires et locales couplées organisées fin Décembre sur toute l'étendue du territoire national), et des difficultés sur des formalités administratives de mise en vigueur de la mission, ont conduit à un démarrage effectif de la phase opérationnelle (entretiens et visites de sites de plateformes) dans la première semaine de Décembre. Aussi une prolongation d'une semaine du séjour sur le terrain a-t-elle finalement été convenue entre le PNUD et l'équipe d'évaluation.

1. Eléments de contexte sur le pays

1.1. Géographie et Démographie

13. Le Burkina Faso est un pays enclavé avec une population de 14 millions d'habitants[2], soit une densité moyenne de 51,8 habitants au km^2. Situé dans la zone de transition entre la région soudano-guinéenne et le Sahel, le Burkina Faso connait un climat caractérisé par des variations pluviométriques considérables. Les terres, la biomasse et les ressources en eau sont limitées et fragiles. La dégradation de ces ressources s'accentue sous l'effet de la surexploitation résultant de mauvaises pratiques culturales et de la pression démographique.

14. La population burkinabè est très jeune (57% ont moins de 20 ans) et à majorité féminine (52%). Elle se caractérise par une forte croissance démographique, de l'ordre de 3,2 % par an, résultante d'une fécondité toujours élevée, d'une mortalité en baisse et des phénomènes des migrations de retour. Cette croissance rapide de la population, dans un contexte économique relativement peu performant, a pour conséquence le maintien à un niveau élevé du taux de pauvreté qui est à la base de la dégradation des ressources naturelles ainsi qu'une forte incidence du chômage, celui des jeunes en particulier. On note un déséquilibre entre les milieux urbain et rural, respectivement 22,7% et 77,3% de la population totale. La situation d'urbanisation reste toutefois préoccupante du fait de progression du taux (22,7 % en 2006 contre 15,5% seulement en 1996) et de la montée de la pauvreté urbaine.

[2] INSD, RGPH 2006

1.2. Contexte politique et géostratégique

15. Le Burkina Faso est une république dotée d'un système politique basé sur le multipartisme. Le pays organise régulièrement des consultations pour élire le président de la république et une chambre de députés. Malgré cet environnement, la stabilité et la paix sociale y ont été mises à l'épreuve en 2011, lorsque certains acteurs de la société, les corps militaires et paramilitaires notamment, ont manifesté leur mécontentement social avec violence.

16. Cette situation a abouti à un remaniement du gouvernement ainsi qu'à des changements au sein de la Commission électorale nationale indépendante. Des consultations élargies ont été tenues sur les grandes priorités en matière de réformes politiques et institutionnelles. Les risques actuels pour la stabilité du pays sont d'ordre politique et sécuritaire. Au niveau politique, il s'agit notamment de la gestion par les parties prenantes de l'échéance de l'élection présidentielle de 2015. Au niveau sécuritaire, l'aggravation du problème d'insécurité dans la bande sahélienne ne manque pas de faire peser des incertitudes sur le pays, comme c'est le cas chez certains de ses voisins.

1.3. Contexte de gouvernance

17. Des progrès en matière de responsabilisation administrative ont été réalisés au niveau de la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP) lancée en 1998. Cette dernière a conduit à des réalisations, en particulier une meilleure circonscription des compétences de chaque administration et le lancement de l'élaboration d'un fichier informatique unique de la fonction publique avec l'adoption du Système intégré de gestion administrative et salariale du personnel de l'Etat (SIGASPE). La responsabilisation au regard du processus budgétaire s'est améliorée grâce aux progrès dans l'utilisation du Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) et de l'approche programmes pour préparer les budgets annuels, mais l'insuffisance de capacités et de moyens financiers est une réelle contrainte. L'Autorité supérieure de contrôle de l'État et la Cour des Comptes rendent publics leurs rapports de vérification, dont le contenu est largement relayé par la presse locale.

18. Cependant le dernier rapport de « Transparency International » indique que l'indice de perception de la corruption, qui traduit l'évolution de la perception de l'ampleur de la corruption dans un pays, s'est considérablement dégradé d'une année sur l'autre pour le Burkina Faso. Le pays a obtenu une note de 3 (sur 10 points) en 2011, contre respectivement 3,1 et 3,6 en 2010 et 2009. Le Comité national d'éthique (2002) avait mis en exergue une politisation de l'administration, qui peut propager en son sein une culture d'impunité encourageant l'incivisme, la corruption et les crimes économiques. Toutes ces contraintes ont pour conséquence d'affaiblir les capacités de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques, en particulier celles visant une croissance durable et une réduction de la pauvreté. La situation du pays en matière de bonne gouvernance pourrait s'améliorer, si l'on en croit la volonté de plus en plus affichée par les pouvoirs publics de faire des progrès dans ce domaine.

19 Dans le cadre de l'accélération du processus de décentralisation engagé depuis 1995, les pouvoirs publics ont pris l'option en 2008 de la communalisation (communes rurales et urbaines) intégrale du territoire national. En 2011, sur onze domaines de compétences devant être transférés par l'État central aux collectivités locales, quatre étaient pleinement exercés par les communes. Parmi les onze domaines de compétences figurent l'enseignement primaire, la santé, le sport et la culture, ainsi que l'eau et l'assainissement. En dépit de cette dynamique de décentralisation, les capacités des collectivités locales demeurent encore faibles pour pouvoir gérer ces compétences transférées.

1.4. Contexte socioéconomique

20. L'économie burkinabé, où le secteur informel joue un rôle important, est dominé par l'agriculture, l'élevage, la sylviculture et la pêche, (35 % du PIB), suivis du commerce, du transport et des communications (18 %), et des mines (13 %). L'agriculture constitue la principale source d'emploi et de revenu. L'activité agricole la plus importante est liée aux cultures vivrières traditionnelles (mil et sorgho), tandis que le coton est la principale culture de rente. Mais l'accès aux facteurs de production reste encore inégal. Les femmes représentent 65 % des producteurs agricoles ruraux, et interviennent en grande majorité dans l'agriculture vivrière. Malgré une rapide expansion récente du secteur minier, le secteur secondaire reste peu développé.

21. La croissance est restée solide récemment, atteignant le taux de 5,2 % du PIB en moyenne sur la période 2008-10, malgré un contexte régional et international difficile. Elle est restée assez vigoureuse en 2011, à 4,8 %, tirée par l'or et le coton, bien que l'environnement économique et social ait été marqué par des troubles sociaux dans l'ensemble des secteurs d'activités : administration, armée, police, justice, secteur informel, agriculture, commerce, etc.

22. Cette performance économique ne s'est pas traduite par une réduction significative de la pauvreté ni des inégalités. Avec un produit intérieur brut (PIB) d'environ 598 dollar par habitant, le Burkina Faso figure parmi les pays les moins avancés (PMA), selon la typologie établie par les Nations-Unies. Le Burkina est également classé au rang des pays les plus pauvres (181e place sur 187 pays classés) selon le Rapport sur le développement humain 2011. Avec la hausse des budgets sociaux, les progrès enregistrés se sont traduits par une amélioration des indicateurs d'éducation et de santé. Le niveau actuel de l'indice de développement humain (0,331) est surtout la résultante des faibles progrès enregistrés dans l'amélioration des revenus monétaires des populations et des faibles taux d'alphabétisation des adultes.

23. L'incidence globale de la pauvreté est encore élevée, soit 43,9% de la population en 2010 contre 46,5% en 2003[3]. Le milieu rural est davantage touché, avec un taux de 50,7%, contre 19,9 % en zone urbaine, du fait d'une part, de la forte vulnérabilité des secteurs de production pro-pauvres et des inégalités de redistribution des fruits de la croissance. Les principaux défis restent également le sous emploi, la faible qualification et la faible rémunération des travailleurs notamment en milieu rural, ce qui ne permet pas d'enrayer la pauvreté. Dans l'ensemble, la poursuite de la tendance actuelle mettrait hors de portée l'atteinte de la quasi-totalité des OMD en 2015.

24. Les autorités ont adopté en 2010 un plan quinquennal, la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD), pour la période 2011-15. La SCADD vise à promouvoir une croissance économique diversifiée et la réduction de la pauvreté. La priorité au développement des secteurs sociaux est clairement reflétée dans cette nouvelle stratégie quinquennale. Sa mise en œuvre doit s'effectuer au moyen de plans sectoriels. Afin de renforcer le dispositif de soutien aux populations les plus vulnérables, qui leur facilite notamment l'accès aux services sociaux de base, et plus généralement afin de résorber la pauvreté, les pouvoirs publics ont augmenté 6% l'enveloppe des dépenses sociales entre 2010 et 2012 (297,2 milliards de FCFA en 2010 à 314,4 milliards de FCFA en 2012.)

[3] D'après l'Institut national de la statistique et de la démographie (INSD)

2. Consistance du Programme

2.1. Le Concept du Programme

25. Le PNUD a bénéficié en décembre 2007 d'un financement de 18,9 millions de dollars de la Fondation Bill & Melinda GATES en vue de l'extension du Programme PTFM comme modèle réussi de la réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes en Afrique de l'Ouest. Dans le cadre de ce projet, il est prévu d'implanter au total 600 nouvelles PTFM au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal entre 2008 et 2011, avec une prolongation sur 2012.

26. Le programme repose sur trois objectifs complémentaires:

- Permettre aux petites exploitantes agricoles d'augmenter et de diversifier leurs revenus en mettant en service 200[4] agro-entreprises PTFM au Burkina Faso
- Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, y compris l'extension de la technologie, des options de financement et de la gestion des connaissances à l'appui de la mise en œuvre de plates-formes multifonctionnelles.
- Permettre à l'Etat d'améliorer son propre programme PTFM en regroupant les meilleures pratiques éprouvées sur le terrain en modèles d'agro-entreprises rurales susceptibles d'être répliqués et vulgarisés

2.2. Couverture géographique

27. Le Programme Gates au Burkina couvre quatre régions : l'Est, le Centre Est et le Nord et la Boucle du Mouhoun. Ces régions ont été retenues pour diverses raisons. Pour la région de l'Est, elle s'est imposée parce qu'elle accueillait déjà les interventions de la phase pilote et que le programme avait besoin d'y poursuivre un travail de consolidation. Pour les deux autres, il s'agit d'environnements assez affectés par la pauvreté, et montrant par ailleurs un certain dynamisme associatif propice à la stratégie PTFM qui suppose l'existence de groupements économiques capables de porter les unités de production à mettre en place.

2.3. Cadre de mise en œuvre

28. Le programme Gates est placé sous la tutelle de coopération du Ministère de l'Economie et des Finances, et est exécuté dans le cadre du Programme National des Plateformes Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté. Ce cadre de mise en œuvre comporte trois niveaux :

(i) Comité de Pilotage
(ii) Comité de Financement
(iii) Unité de Coordination Nationale
(iv) Cellules d'Appui Conseil

29. Le Comité de Pilotage, présidé par le Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), assure l'orientation stratégique du Programme. Il se réunit au moins deux fois par an, au début et à la fin de chaque exercice. Il valide le Plan de Travail annuel et le budget y afférant, et approuve le rapport d'activités et le rapport financier de l'année écoulée. Siègent au Comité de Pilotage, les représentants de l'ensemble des parties prenantes au programme.

[4] Ce chiffre est issu de la répartition égale de l'objectif de 600 ouvrages à implanter dans les trois pays bénéficiaires.

30. Le Comité de Financement est un organe intermédiaire créé avec l'avènement de la 2ème phase 2010/2015, donc bien après ka mise en place du financement Gates en 2007/2008. De composition plus restreinte, il sert de bras armé au Comité de Pilotage. Il se réunit plus souvent et connaît de toutes les questions que le Comité de Pilotage doit examiner pour lui préparer ses décisions. Il est présidé par le Directeur des Etudes et de la Planification du MEF et comprend les représentants des bailleurs, des autres structures impliquées du MEF et du Coordonnateur de l'UCN. De manière spécifique, les tâches suivantes lui sont dévolues à titre principales : (i) examiner programme d'activités et les dossiers de mobilisation des financements, (ii) veiller à la conformité des décaissements avec le plan de travail, (iii) de veiller au respect des procédures et à la transparence, et, (iv) rendre compte des tâches précédentes au Comité de Pilotage.

31. L'Unité de Coordination Nationale du Programme est chargée de coordonner la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités du programme. Elle est dirigée par un Coordonnateur National assisté d'un pool d'experts étoffé couvrant les différents métiers de la gestion de programme, avec notamment des métiers techniques en relation avec la plateforme et des experts financiers, de gestion et de suivi-évaluation. Sur le terrain opérationnel, elle s'appuie sur des Cellules d'Appui Conseil qui résultent de partenariats avec les organisations de la société civile et jouent le rôle d'Agences Locales de Réalisations.

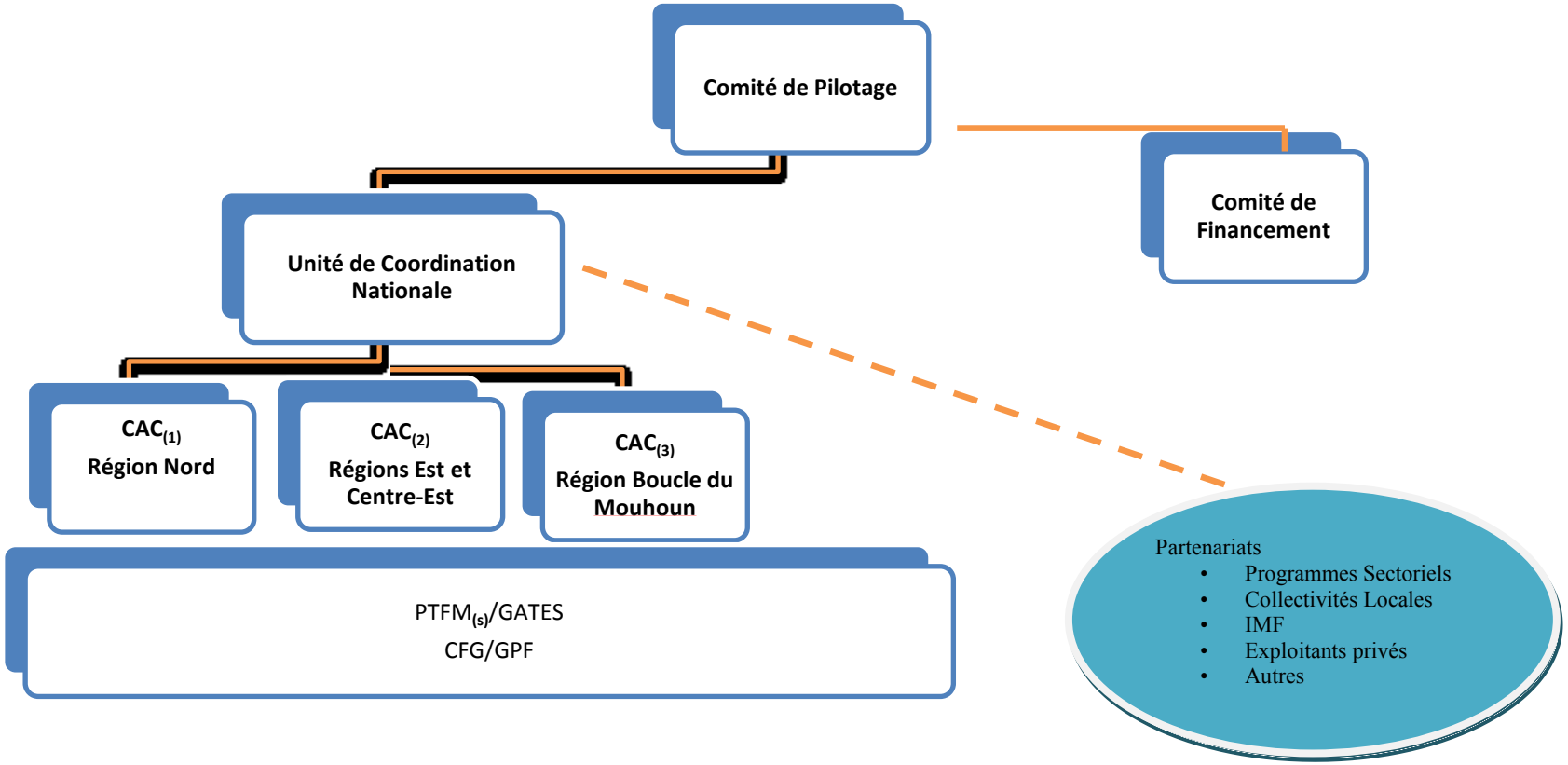
32. Sur le plan de la mise en œuvre, le PN-PTFM met donc en avant une stratégie du faire faire. Le portefeuille Gates est mis en œuvre par trois ALR différentes dans les quatre régions ciblées par le Fonds. Par expresses et formelles conventions, la gestion, l'animation et mise en œuvre du Programme sont confiées à des Agences Locales de Réalisation qui assurent une maitrise d'ouvrage déléguée couvrant la préparation, l'installation des PTFM et les activités d'appui-conseil et de suivi opérationnel auprès des bénéficiaires. Les ALR rendent compte de leurs missions à travers des rapports périodiques, mensuels notamment, que l'Unité de Coordination Nationale consolide pour rendre compte à son tour du fonctionnement global du programme. Ces rapports ont un profil générique, donc sans fenêtres spécifiques sur les activités financées par les ressources Gates.

33. Au niveau local, les services déconcentrés du Ministère de l'Economie et des Finances, en charge de la planification du développement et de l'aménagement des terroirs, s'efforcent de pourvoir à l'insertion de la stratégie plateforme dans les stratégies d'aménagement des terroirs. Les collectivités locales ont-elles aussi ont vocation à jouer leur partition dans le dispositif local, dans la perspective notamment de la pérennisation des résultats au-delà du cycle de vie forcément limité du programme.

34. Sur le plan des partenariats opérationnels, l'UCN a passé des conventions avec des Institutions de Micro Finance (IMF) auxquelles les populations bénéficiaires de plateformes peuvent s'adresser pour mobiliser du crédit. Ces conventions fixent les plafonds de crédits par groupement et la nature des emplois éligibles à ces ressources. A l'intérieur de ce cadrage, les conditions de crédit, le taux et les sûretés notamment, ressortissent exclusivement de la politique de crédit des IMF partenaires qui allouent et recouvrent en toute liberté.

35. Enfin, des réseaux de prestataires techniques de proximité se tiennent aux côtés des bénéficiaires pour offrir, à la demande, des services de maintenance sur les capacités techniques installées. Ces opérateurs privés qui sont des artisans locaux sont préalablement formés par le programme. Leurs interventions sont rémunérées par les plateformes qui les sollicitent.

Graphe 1 : Arrangements institutionnels de mise en œuvre



3. Analyse de l'Exécution du Programme

36. Cette partie est articulée sur les différentes questions spécifiques posées à l'évaluation par les termes de référence de la mission et rappelées ici en grisé. Ces questions sont traitées à l'intérieur des cinq critères structurants de l'évaluation en général, que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

4.1. Pertinence

Référence TDR : « Evaluer la pertinence de la conception du programme en tenant compte des objectifs de la politique gouvernementale en matière de promotion des services énergétiques au moment de sa formulation et actuellement ».

37. La pertinence du programme peut être interrogée, et appréciée, sur les plans stratégique et opérationnel. Le niveau stratégique renvoie à l'adéquation des contenus du programme avec ceux des politiques et stratégies de développement en vigueur dans le pays. Le niveau opérationnel recouvre la capacité du programme à constituer des réponses opportunes aux problèmes spécifiques vécus par les populations bénéficiaires.

Niveau stratégique

38. La stratégie des plateformes multifonctionnelle est en phase avec les stratégies de lutte contre la pauvreté et de développement du Burkina Faso, qu'il s'agisse du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) ou de la Stratégie de Croissance Accélérée et d'Appui au Développement (SCAAD). La Diffusion spatiale des PTFM vise à augmenter la disponibilité et l'accès aux services énergétiques de base par le moyen de la PTF. Elle soutient la volonté de l'Etat d'améliorer l'accès aux services énergétiques modernes y compris développement des plates-formes multifonctionnelles avec mini-réseau fournissant l'accès à l'énergie pour les localités de faible peuplement (Axe 2 de la SCAAD) ainsi d'améliorer les conditions de vie et de travail des femmes rurales, et d'accroitre et diversifier les revenus des ruraux (axe 3 du CSLP). Le programme est également en lien avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement, en particulier ceux relatifs à la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'équité de genre. Enfin, le programme s'inscrit parfaitement dans les axes d'interventions de l'UNDAF et du programme pays du PNUD au Burkina Faso.

Niveau opérationnel

39. Au niveau opérationnel, la mission a pu observer que les plateformes contribuaient à résoudre des problèmes réels au niveau des communautés. En leur absence, les travaux domestiques se révèlent extrêmement pesants sur les femmes qui y consacrent le plus clair de leur temps de travail. Avec la mise en place d'une plateforme, cette contrainte se desserre grandement, et des perspectives nouvelles s'ouvrent pour les femmes.

40. Ces opportunités ont notamment trait à des activités économiques rémunératrices. Certaines peuvent entreprendre des exploitations maraîchères. D'autres encore s'adonnent à l'activité commerciale, en s'appuyant sur les cadres d'échanges privilégiés que constituent les grands marchés locaux. Dégagées aussi du confinement à domicile jusque là entretenu par l'ouvrage domestique, les femmes peuvent mieux se retrouver entre elles, s'organiser et développer leur capacité de négociation vis-à-vis des partenaires externes : les mutuelles pour

se financer, les fournisseurs et les clients lorsqu'elles sont engagées dans des activités de production.

Référence TDR, « Apprécier si le problème que le programme était censé résoudre était clairement identifié et si l'approche proposée était appropriée ».

41. Le problème de la pauvreté rurale et du manque d'autonomie qui en résulte, notamment pour les femmes, a clairement été posé comme la problématique structurante du programme. La réponse apportée est structurée autour de la création de sources d'énergie moderne auxquelles sont articulées de micro unités de production économique. Cette solution s'est révélée appropriée en ce qu'elle desserre le fardeau des tâches ménagères les plus pénibles pour les femmes, et leur offre les moyens de s'engager dans des activités rémunératrices qui accroissent leur revenus, et partant leur autonomie.

42. Toutefois, interdiction a été faite au programme de s'engager dans une stratégie réseau, qui aurait consisté à aider les populations à développer notamment de mini réseaux d'électrification (à partir de la plateforme) et d'adduction d'eau potables (à partir d'ouvrages qui existent par ailleurs). Cette restriction s'explique sans doute par le caractère relativement plus onéreux de tels réseaux. Toutefois les effets du programme auraient été plus étendus s'il était allé dans cette direction, quitte à faire porter une partie des coûts induits par d'autres partenaires au niveau local.

Référence TDR, « S'assurer que les bénéficiaires du programme étaient bien identifiés et leurs besoins pris en compte (notamment ceux des femmes) ».

43. Le programme a bien identifié ses bénéficiaires à travers un ciblage à plusieurs niveaux. Au niveau géographique, quatre régions d'intervention ont été retenues, sur la base de critères bien identifiés. D'abord les régions d'intervention du programme précédent ont été d'emblée reconduites parce qu'il y avait besoin d'y poursuivre une activité stratégique de consolidation. Les nouvelles régions ciblées l'ont été sur la base de critères d'incidence de pauvreté aigue. A l'intérieur de ce zonage, les femmes ont été retenues comme les cibles principales du programme, ce qui a conduit au fait constaté par l'évaluation que toutes les plateformes installées sont gérées par des groupements féminins.

Référence TDR, « Vérifier que les objectifs et les produits étaient définis en termes précis et vérifiables ».

44. La mission d'évaluation n'a pas pu accéder à un cadre de résultats spécifique pour les plateformes Gates au Burkina Faso. Il existe un cadre de résultats régional pour le Fonds Gates/Plateformes (y compris donc les plateformes Gates au Burkina Faso, mais pas exclusivement elles). Il existe également un cadre de résultats pour le Programme National des Plateformes Multifonctionnelles du Burkina Faso, à l'intérieur duquel le portefeuille des plateformes Gates est réalisé mais avec lequel il ne coïncide pas.

45. Ce point constitue donc la principale faiblesse du cadre de programmation de la composante Burkina du Fonds Gates pour les plateformes multifonctionnelles. Il n'y a pas, au sens strict, de référentiel programmatique spécifiquement dédié à cette intervention. Par exemple, la mission n'a pu retrouver aucune source de planification, ex ante, indiquant précisément le nombre de plateformes qui devait être installé par le Fonds au Burkina. Aussi, pour mesurer le niveau de réalisation dans ce domaine, a-t-elle pris comme référentiel la somme des programmations annuelles (base PTA).

Référence TDR, « Examiner l'adéquation entre les objectifs et les moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition du programme ».

46. En l'absence du cadre de résultats spécifique, précisant pour le Burkina Faso, les objectifs et les moyens impartis, la mission a procédé à des recoupements entre le cadre de résultats du programme régional et le cadre de résultats du programme national, dans lesquels s'inscrit le Gates/Burkina sans coïncider avec aucun des deux. Sur cette base un total de 200 entreprises PTFM devait être installé et dûment accompagné.

47. Pour mettre en œuvre cet objectif, en se référant aux plans de travail annuel, un stock de ressources de 5,6 millions de dollar US a été programmé. L'analyse des emplois prévus dans cette dotation fait ressortir leur cohérence et leur capacité à concourir à la réalisation de l'objectif imparti. Les emplois clés éligibles aux ressources sont : les équipements et fournitures nécessaires à l'implantation physique des plateformes, les ressources humaines indispensables à l'animation du programme, en termes de personnel à temps plein et de consultants externes apportant des appuis ponctuels, et les agences d'exécution locales mobilisées dans le cadre d'une stratégie de faire faire rendue particulièrement utile par la nécessité d'ancrer localement les savoir faire en matière de plateformes. Ces emplois, dont la structure est analysée dans la partie de ce rapport dédiée à l'exécution financière, montrent tous une pertinence réelle du point de vue de ce qu'ils peuvent apporter au programme dans le cadre de la poursuite des objectifs d'implantation de plateformes, d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires.

Référence TDR, « Evaluer le rapport coût/efficacité de la conception du programme ».

48. La mission n'a pas accédé à des données sur le coût de la conception du programme Gates pour le Burkina Faso. En revanche, l'absence d'un cadre d'écriture programmatique propre pour les interventions du Gates au Burkina, fonderait à penser que la conception du programme n'a pas été entièrement efficace, pour n'avoir pas abouti à l'élaboration d'un cadre de résultats spécifique. Encore une fois, ce référentiel n'existe pas pour les plateformes Gates au Burkina. Il existe seulement un cadre de résultats pour le Gates régional et un autre pour le Programme gouvernemental du Burkina. Le Gates/Burkina procède du premier et est exécuté dans le cadre du second, mais n'est strictement réductible à aucun des deux. Il eût fallu partir des deux pour écrire le cadre de résultats du Gates/Burkina, et créer ainsi un authentique référentiel de suivi et d'évaluation pour le programme.

4.2. Efficacité

Référence TDR, « Evaluer l'efficacité de la mise en œuvre et de la gestion du programme et procéder à une évaluation quantitative et qualitative des résultats obtenus en fin de programme par rapport aux résultats escomptés et par rapport aux objectifs visés par le projet ».

49. En l'absence d'un cadre de résultats spécifique au portefeuille Gates, qui aurait permis, dans la mesure de la disponibilité de données correspondantes de faire la situation précise des réalisations, nous reconstituons comme donné dans le tableau ci-dessous la chaîne des objectifs et des produits attendue des ressources de ce bailleur. Cette reconstitution s'appuie sur les caractéristiques dégagées par le programme régional dont font partie les plateformes financées au Burkina Faso.

Tableau 1 : Cadre de résultat du Gates reconstitué à partir du Gates régional et du PN-PTFM

Objectif Global	Objectifs spécifiques	Produits attendus
Assurer l'extension du Programme PTFM comme modèle réussi de la réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes, en milieu rural	OS1 : Augmentation et diversification des revenus des petits exploitants agricoles, les femmes notamment	Implanter 200 agro-entreprises PTFM dans trois régions de concentration du Burkina Faso
	OS2 : Renforcer les capacités humaines et institutionnelles	Développer la technologie, les options de financement et la gestion des connaissances à l'appui de la mise en œuvre de programmes nationaux de plates-formes multifonctionnelles
	OS3 : Amélioration du Programme PTFM de l'Etat	Regrouper les meilleures pratiques éprouvées sur le terrain en modèles d'agro-entreprises rurales susceptibles d'être répliqués et vulgarisés

50. Au regard de ces prévisions, les ressources Gates ont généré les réalisations suivantes :

- ✓ ***Réalisations au titre de l'OS1*** portant sur l'Augmentation et la diversification des revenus des petits exploitants agricoles, les femmes notamment, et dont les produits attendus étaient l'Implantation de 220 agro-entreprises PTFM dans quatre régions de concentration du Burkina Faso :

  - 220 agro-entreprises PTFM effectivement implantées dans quatre régions :
    - Est
    - Centre-Est
    - Nord
    - Boucle du Mouhoun
  - Bien que les équipements ainsi installés soient dans l'ensemble de qualité satisfaisante, certains modèles offrent une moins bonne résistance (cas des moteurs de marque UPKAR et LION par exemple) ; depuis 2011 ces problèmes sont en voie d'être corrigés ; la mise en place des équipements a aussi pu souffrir de lenteurs à la fois dans la mise en place des fonds et le déroulement des procédures de d'acquisition.

- ✓ ***Réalisations au titre de l'OS2 portant sur le*** Renforcement des capacités humaines et institutionnelles, et dont les Produits attendus étaient le Développement de la technologie, les options de financement et la gestion des connaissances à l'appui de la mise en œuvre de programmes nationaux de plates-formes multifonctionnelles :
  - 220 Comités Féminins de Gestion de Plateformes Gates mis en place et formés à la gestion opérationnelle, à l'exploitation technique et à l'entretien des modules,
  - Institutions de Micro Finance mobilisées autour des PTFM et octroyant des centaines de millions de francs de crédits utilisés à l'acquisition de micro équipements collectifs et surtout redistribués aux membres des groupements sous forme de crédits individuels qui financent des activités génératrices de revenus : Exemple : 156 644 000 FCFA de crédits distribués autour des PTFM (pas seulement les PTFM Gates) dans la région

Nord par quatre institutions : Caisse populaire, FAARF, FASI, RBTEC, MECAP/B) au profit de 2318 promotrices d'AGR et de la micro entreprise autour des PTFM ; les activités développées concernent l'élevage, la transformation agro alimentaire, le maraîchage, la couture la teinture, le tissage, etc.

- Promotrices d'AGR formées à la recherche de financement, la gestion des crédits et à l'entreprenariat ; elles sont également formées en techniques spécifiques liées à leurs activités : transformation agro alimentaire (dèguè de mil, couscous, farine de maïs, pâte d'arachide, beurre de karité, confiture de liane, piment séché, chips de pomme de terre, pain local, fabrication de soumbala, de savon, etc.), techniques d'embouche, production maraîchère, tissage, couture, teinture,
- Dépôts vente de pièces de rechange mis en place et équipés : avec ces dépôts, les promoteurs ont un meilleur accès à des pièces de rechange de qualité.
- Expérimentation de l'huile de Jatropha enclenchée : on arrive à une réduction de la consommation en carburant et donc à une amélioration des résultats financiers des PTFM concernées ; l'huile de Jatropha n'étant pas facilement disponible sur le marché national, des plantations de Jatropha ont été démarrées dans 30 villages tests (10 villages dans chacune des régions Gates) ; à terme, un bon approvisionnement des PTFM dans ce biocarburant sera obtenu
- Réseaux d'artisans et responsables techniques/ALR dotés de caisses à outils leur permettant des interventions plus performantes auprès des plateformes
- Suivi croisé des entreprises PTFM assuré à plusieurs niveaux : la CAC, les réseaux d'artisans de proximité, la FNGN, la DREP, et les IMF créditrices ; les informations collectées font l'objet d'échange entre les différents acteurs, et concourent à améliorer les résultats opérationnels
- Organisation d'ateliers de réflexion critique autour des données et résultats des entreprises PTFM (par exemple, rien que dans le Nord
- Ouverture de dizaines de centres d'alphabétisation au profit des membres des groupements promoteurs des PTFM,
- D'autres partenaires locaux accompagnent le programme : soutien aux bénéficiaires dans la mobilisation des apports et la réalisation des abris ; appui à l'acquisition et l'installation d'équipement complémentaires, etc.

✓ **Réalisations principales au titre de l'OS3** portant sur l'Amélioration du Programme PTFM de l'Etat, et dont les Produits attendus étaient le Regroupement des meilleures pratiques éprouvées sur le terrain en modèles d'agro-entreprises rurales susceptibles d'être répliqués et vulgarisés :

- Capacité nationale effectivement renforcée au tour d'un Cadre institutionnel opérationnel composé des organes et structures suivantes :
  - Comité de Pilotage
  - Comité de Financement
  - Unité Nationale de Coordination
  - Agences Locales de Réalisation/Cellules d'Appui Conseil
- Etudes et Evaluations à composantes de capitalisations réalisées, dont les résultats ont été partagés et disséminées

Référence TDR, « Evaluer le niveau de réalisation budgétaire par rapport au financement acquis ».

51. La situation de l'exécution budgétaire est donnée dans le tableau ci-dessous. En l'absence de prodoc et d'un cadre de résultats donnant à voir l'ensemble des ressources arrêtées dans la planification du programme, la consolidation des cinq plans de travail annuel signés entre le PNUD et le Gouvernement au titre du cycle 2008-2012 du Gates/PTFM au Burkina, fait ressortir une programmation budgétaire de 5,6 millions de dollar américain. Sur ce montant, quelque 4,03 millions ont été décaissés à la date de l'évaluation, ce qui représente un taux d'exécution budgétaire de 72%.

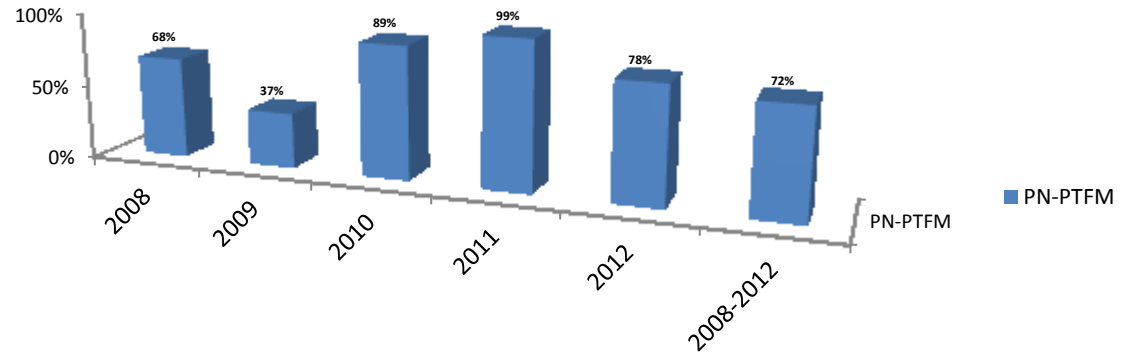
Tableau 2 : Programmation versus exécution des ressources (USD)

Exercices	Planifié (PTA)	Exécuté	Taux d'Exécution
2008	968 432,50	656 395,24	68%
2009	1 235 133,46	452 510,00	37%
2010	1 141 559,06	1 010 677,73	89%
2011	872 786,33	864 414,27	99%
2012[5]	1 344 704,00	1 044 271,23	78%
2008-2012	5 562 615,35	4 028 268,47	72%

Source : PNUD/PTFM, Décembre 2012

52. Les performances en matière d'exécution financière apparaissent assez erratiques. D'une année à l'autre les écarts peuvent être importants. L'année où les réalisations sont proportionnellement les faibles dans ce domaine est 2009, où seulement 57% des ressources inscrites dans le PTA ont été exécutées. Globalement les premières années du cycle de programmation affichent une exécution budgétaire moins performante, cette situation s'étant améliorée par la suite pour culminer à 99% de taux de décaissement en 2011. Le programme a donc souffert d'un démarrage difficile à cet égard, qui s'explique par le temps de l'adaptation à un nouveau cadre de mise en œuvre sous exécution nationale. Les délais de mise à disposition des ressources du Fonds Gates ont par ailleurs commencé par être très longs, avant qu'une certaine amélioration n'intervienne sur la deuxième moitié du cycle de programmation.

Graphe 2 : Evolution des taux d'exécution budgétaire du Gates

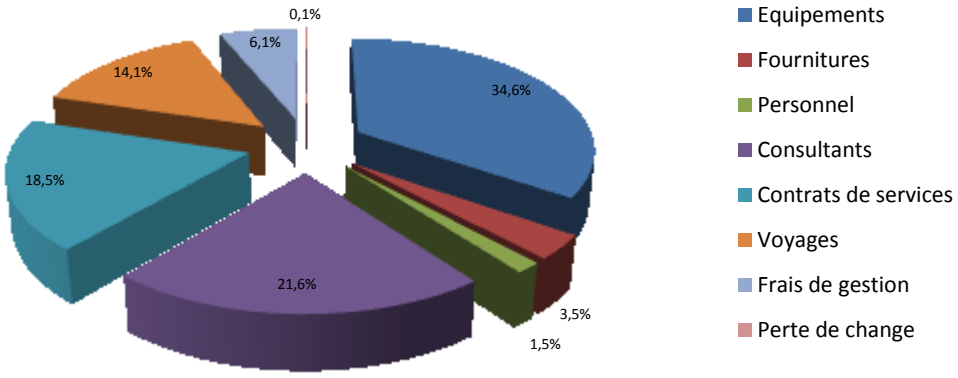


Source : PNUD/PTFM, Décembre 2012 & UCN/PTFM (pour le (chiffre provisoire de 2012)

[5] Cette ligne est renseignée grâce à des données provisoires fournies par les services financiers de l'UCN/PTFM.

53. La structure des dépenses fait ressortir les postes budgétaires figurés dans le graphique ci-dessous. Trois emplois principaux se dégagent nettement en termes de volume. Les Equipements représentent près de 35% des décaissements du programme et constituent le premier poste budgétaire, ce qui se conçoit bien pour un programme qui déploie des sources d'énergie modernes couplées à du matériel d'exploitation. Deuxième et troisième postes les plus importants, les Contrats de service (22%) et les Consultants (19%), qui relèvent tous deux de l'appui-conseil, sont également des emplois d'une grande pertinence. Le développement de capacités qu'ils contribuent à promouvoir est critique pour le programme qui implante des technologies très innovantes pour l'environnement d'accueil et se doit d'accompagner les bénéficiaires, pour les mettre à niveau en les doter des compétences sans lesquelles de tels investissements ne seraient pas viables.

Graphe 3 : Structure budgétaire du Gates, base décaissements



Source : UCN/PIFM, Décembre 2012.

Référence TDR, « Evaluer la pertinence, l'efficacité et le rapport coût/efficacité des formations données aux bénéficiaires des formations ».

54. La plateforme est une innovation au cœur du monde rural. En tant que telle, elle a besoin d'un accompagnement important en termes de développement de capacités. Ce processus démarre avec le renforcement des capacités des agences d'exécution locale, dont les cellules d'appui conseil déroulent sur le terrain les processus de formation des bénéficiaires et des autres acteurs impliqués. Les formations administrées aux femmes des groupements gestionnaires de plateformes sont techniques et tertiaires. Les contenus techniques portent sur le maniement opérationnel des ouvrages et la conduite d'activités connexes génératrices de revenus, tandis que les contenus tertiaires sont destinés à ancrer des capacités de gestion indispensables à la rentabilisation et à la viabilisation des petites unités de production mises en place.

55. Le temps de formation est relativement court (5 jours) et ne permet pas, d'emblée, une réelle maitrise du fonctionnement et de l'entretien des machines. En réalité, c'est au fur et à mesure de l'exploitation que les femmes se bonifient. Les formations techniques et opérationnelles dispensées aux femmes sont répliquées de manière informelle aux autres membres des CFG, de sorte à garantir une continuité de service au niveau de la PTFM, y compris pendant la saison hivernale où les femmes sont plus sollicitées par les travaux

champêtres. Les rencontres entre CFG, encadrées par les CAC contribuent à amenuiser les difficultés, grâce au partage d'expériences et de meilleures pratiques.

56. Mais de l'avis des ALR rencontrés, le programme a mis l'accent sur l'implantation physique des PTFM, en revanche les mesure d'accompagnement des promotrices, quoique existantes, ne paraissent pas suffisantes pour garantir la viabilité à terme de ces petites entreprises rurales. Les formations articulées sur les AGR ont souvent une portée limitée par les délais assez longs qui les séparent de la pratique effective. D'une manière générale, les activités de recyclage ne sont pas systématiquement conduites, quand bien même les bénéficiaires en éprouvent le besoin. Certaines activités requièrent un minimum d'équipement (exemple : un four artisanal pour la fabrication du pain local) que les femmes ne peuvent pas toujours acquérir sur fonds propre. Les ALR et les bénéficiaires ont souligné le manque de ressources financières l'acquisition de kits d'installation, pour la dotation des stagiaires.

57. Un dernier volet de formation concerne les réseaux d'artisans locaux pré positionnés sur le terrain pour pouvoir intervenir sur les plateformes en cas de pannes qui dépassent la compétence des gestionnaires des plateformes. Ces formations sont jugées pertinentes, mais les bénéficiaires estiment encore onéreux les coûts d'intervention desdits artisans. Par ailleurs, de nombreux sites de plateformes sont encore relativement distants des lieux de résidence de ces professionnels, ce qui fait que lorsque leur intervention est requise en urgence, elle peut quand longtemps se faire attendre.

Référence TDR, « Apprécier la qualité et la régularité du suivi et de l'appui ».

58. Le Fonds Gates/PTFM pour le Burkina est porté par le Programme National du Pays chargé des plateformes, même s'il n'y est pas fondu. C'est donc dans ce cadre que s'effectue et s'apprécie le suivi-évaluation sur les plateformes Gates. Au niveau des outils de pilotage, le Programme national dispose d'un Manuel de procédures général, et d'un Manuel de Suivi-évaluation. Par ailleurs, le Programme Régional Energie Pauvreté du PNUD, basé à Dakar, a doté le Burkina, à l'instar des autres pays couvert, d'un outil informatisé de gestion, « OISE ».

59. Les Cellules d'Appui Conseil qui mettent en œuvre le programme sur le terrain, chacune dans son aire géographique, sont également la pièce maîtresse du suivi opérationnel des plateformes. Elles rendent compte à l'UCN qui, à son tour, peut élaborer ses rapports périodiques en direction du Comité de Pilotage et des bailleurs de fonds. Si ces rapports sont généralement jugés satisfaisants par les parties, en ce qu'ils donnent un feedback acceptable sur la conduite du programme en général, les réalisations du Gates n'y sont pas spécifiquement ciblées cependant.

60. De surcroît, le logiciel « OISE » n'est pas encore valorisé dans toute la mesure des opportunités qu'il offre en matière de collecte et de gestion de l'information sur les plateformes. Les données de base doivent y sont entrées par les CAC, sous la supervision du responsable du suivi-évaluation de l'UCN. Mais la mission a observé que cela n'était pas suffisamment le cas. C'est ainsi qu'il n'est pas possible de disposer de la situation à jour du niveau de fonctionnement ou de panne des PTFM, ou même des coordonnées spatiales qui permettraient un géo référencement des sites du Gates.

61. L'outil ne serait pas, de l'avis des responsables de l'UCN, suffisamment adapté au contexte national du Burkina. L'effort des Cellules d'Appui Conseil pour rentrer les données

dans le système sont contrariés par les problèmes de connexion Internet qu'ils rencontrent dans des zones relativement reculées par rapport à la capitale du pays. Pour juguler cette contrainte, l'UCN a mis à leur disposition des clés de connexion, mais la lourdeur du programme informatique rendrait ces outils peu inefficaces. Le Programme national a finalement entrepris de se doter d'un nouveau logiciel de gestion-suivi des plateformes, sur financement de la Coopération Luxembourgeoise.

Référence TDR, « Apprécier la qualité du fonctionnement effectif du cadre institutionnel de mise en œuvre ».

62. Le cadre institutionnel qui porte la capacité nationale en matière de plateformes multinationales, fonctionne bien du point de l'animation de ses différents organes et structures, et possède une bonne emprise opérationnelle sur le portefeuille. Le Comité de Pilotage, dans lequel siège les bailleurs, y compris le PNUD, pourvoie aux orientations stratégiques et contrôle le fonctionnement du programme. Pour bien assurer ces missions, un Comité de Financement où siègent également les bailleurs, y compris le PNUD, lui sert de bras armé.

63. De l'avis des parties, et ainsi que la mission a pu l'observer, l'idée de mettre en place un Comité de Financement qui permet aux acteurs clés de travailler ensemble sans avoir besoin de réunir systématique le Comité de Pilotage, a apporté un surcroît d'efficacité au dispositif. Ce comité est plus restreint, plus souple et se réunit plus facilement pour connaître de toutes les questions sur lesquelles le Comité de Pilotage est compétent.

64. Une Unité Nationale de Coordination assure le pilotage opérationnel de la mise en œuvre du programme, tandis que son action est relayée sur le terrain par des Cellules d'Appui Conseil issues de conventions de sous-traitance avec des Agence Locales de Réalisation qui sont, en l'occurrence, des organisations de la société civile ayant de solides références en matière d'activités de développement à la base.

65. Le seul véritable problème institutionnel qui se pose découle du fait que le portefeuille Gates tout en étant géré dans ce cadre n'y pas fondu. Les ressources ne sont pas intégrées dans les ressources générales du programme. Elles ne peuvent pas servir à financer tous les emplois identifiés par le programme national. En fait, le Fonds Gates fait l'objet d'une gestion de projet à l'intérieur du programme national, sans que le système de suivi-évaluation génère naturellement toutes les données permettant de construire une visibilité exhaustive sur cette composante projet. Cette situation n'a pas facilité la conduite d'une évaluation spécifiquement dédiée au Gates.

Référence TDR, « Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des bénéficiaires notamment celui des femmes dans l'exécution du programme ».

66. Les bénéficiaires, les femmes notamment, apparaissent s'impliquer sur toute la chaîne de mise en œuvre. A un tout premier niveau, ce sont elles qui font la démarche d'approche du Programme par l'entremise de la Cellule d'Appui Conseil. Elles ont entendu parler de la plateforme (campagne de communication de la CAC) ou l'ont visitée dans une zone déjà dotée. Après ce premier pas, elles coopérèrent à la pré étude diligentée par la CAC pour interroger sommairement le bienfondé de la démarche, puis, le cas échéant, à l'évaluation participative des besoins. Si leur groupement n'a pas encore de reconnaissance administrative, elles la recherchent pour être qualifiées formellement à l'obtention d'une PTFM. Elles s'engagent ensuite à réunir les autres conditions préalables : la mobilisation d'un apport en numéraire et la construction d'un abri.

67. La plateforme est en place, ce sont encore les femmes elles-mêmes qui y opèrent et assurent le premier niveau de maintenance technique. Sur quelques sites, elles recrutent des meuniers et autres opérateurs techniques externes à leurs groupements. Mais la gestion comptable de l'exploitation reste entre leurs mains à travers un Comité Féminin de Gestion. Pour créer une réelle capacité d'épargne autour de l'activité de la plateforme, elles mettent en avant un bénévolat modestement désintéressé en lieu et place d'un salariat que l'exploitation pourrait difficilement supporter.

68. L'épargne ainsi accumulée, au prix de sacrifices réels, est gagée auprès des institutions de micro finance pour servir de caution à des prêts qui leur permettent de s'engager dans des activités génératrices de revenus. Elles montrent dans ce rayon aussi un engouement et un engagement entiers. Les ressources empruntées servent à financer des activités collectives autour de la plateforme, ou des AGR individuelles. En tout état de cause, les IMF rencontrées indiquent que les fonds leurs sont remboursés sans problèmes, signe encore une fois de la bonne appropriation du programme par ses bénéficiaires.

Facteurs d'influence sur la conduite du programme

Référence TDR, « Identifier et apprécier les facteurs ayant facilité ou entravé le déroulement normal des activités du programme ».

Facteurs favorables

Le cadre institutionnel national

69. L'existence d'un cadre de mise en œuvre approprié pour cristalliser les capacités nationales en matière de plateformes multifonctionnelles est un atout important pour le portefeuille Gates. Il peut ainsi se déployer dans un environnement institutionnel stabilisé et bénéficiant d'un leadership avéré sur la matière, en relation naturellement avec les différentes parties prenantes.

Appropriation locale

70. L'engagement des bénéficiaires, des femmes notamment, est aussi une force d'appui pour le programme. Elles font la démarche d'approche du programme, participent dûment aux études préalables et travaillent à satisfaire aux autres conditions préalables, en particulier à réunir l'apport en numéraire et à construire l'abri des équipements sollicités. Elles s'engagent également résolument dans l'exploitation des métiers installés, privilégient le bénévolat pour avoir plus de bénéfices collectifs à épargner. Elles utilisent enfin cette épargne pour cautionner des crédits levés auprès des IMF et initier des activités qui apportent des revenus qui viennent s'ajouter à ceux plus modestes directement générés par la plateforme.

Partenariats

71. Les partenariats permettent aux différentes parties de se compléter et de se bonifier mutuellement. La stratégie des réseaux illustre au mieux cette opportunité. Dans certains villages, les opérateurs en matière d'électrification et d'hydraulique rurale ou d'autres acteurs locaux présents dans ces secteurs complètent et amplifient les impacts des plateformes en finançant de tels réseaux. Dans le domaine financier, les institutions mutualistes apportent un plus au programme en dotant les femmes de ressources complémentaires qui leur permettent

de valoriser, dans des activités rémunératrices, le temps libre nouvellement conquis grâce aux plateformes.

Transversalité fonctionnelle

72. Le profil technique de la plateforme est sans doute ce qui a rendu possible une grande partie des partenariats visés au point précédent. La plateforme installe une source d'énergie moderne en le milieu rural. De nombreuses applications d'aval peuvent y être greffées, conférant à la PTFM un intérêt important pour nombre d'autres intervenants sectoriels. En ayant ce profil « transectoriel », la plateforme se révèle un diffuseur de services à la disposition de plusieurs types acteurs de développement, et autorise donc des partenariats de valeur. Au demeurant, le programme national n'a pas encore tiré tous les avantages qui pourraient provenir de ces partenariats.

Stratégie du faire faire

73. Le fait que l'exécution du programme sur le terrain, en termes de mise en place des unités de production, d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires, soit contractualisée au bénéfice d'organisations de la société civile favorise la souplesse et la proximité dans l'offre des services du programme. C'est aussi un facteur de pérennisation, dans la mesure où à l'extinction, normale et attendue, du programme, il y aura toujours des acteurs avertis dans l'environnement, capable de poursuivre l'accompagnement des investissements, naturellement selon de nouvelles modalités à établir d'accord parties.

Facteurs défavorables

Immixtions de personnes externes dans la gestion des plateformes

74. Des cas de tentatives d'usurpation ou de récupération ont été observés, lorsque des individus ont accompagné les femmes dans le processus d'acquisition de la PTFM, notamment en ce qui concerne la construction du local et la mobilisation de la contrepartie financière. Ces trafics d'autorité peuvent être le fait de personnes économiquement influentes ou de politiques ancrés dans les terroirs. Les politiques tendent également vouloir à influencer les décisions d'implantation des ouvrages, indépendamment des résultats des études de faisabilité, même si la consolidation du leadership de la Coordination du programme nationale est en train de résorber cette difficulté.

Insécurité

75. L'insécurité dans la région Est qui est une zone frontalière y gêne le déploiement des IMF et l'allocation du crédit. Les coupeurs de route sévissent en agressant les agents de crédit lorsqu'ils portent les ressources prêtées aux bénéficiaires et lorsqu'ils procèdent à la collecte des recouvrements. Aussi, nombre d'entre eux ne veulent plus prendre le risque de convoyer des fonds dans un sens ou l'autre, tandis que les bénéficiaires, plus anonymes certes, nourrissent elles aussi la crainte d'être dépouillées en revenant avec les crédits à elles octroyés ou en allant reverser à la mutuelle les remboursements collectés.

Voisinage avec les sites d'orpaillage

76. Avec l'apparition des sites d'exploitation artisanale d'or artisanales, la PTFM est parfois délaissée. Si elle continue de fonctionner, elle doit s'adapter à cette activité. Ses horaires sont contrariés par le temps passé sur ces sites qui passe avant toute autre activité.

Conflits sociaux

77. Certaines plateformes se retrouvent au centre de conflits entre confessions religieuses, qui vont parfois jusqu'à imposer la fermeture des ouvrages. Des concertations et des médiations portées par des personnes ressources reconnues et les autorités locales, permettent souvent de résoudre ce type de crise et de faire reprise l'exploitation des PTFM concernées.

Qualité de certains équipements

78. L'implantation des PTFM reste liée à la disponibilité des locaux. Si le plan de construction est standard, le choix des matériaux est laissé à la convenance des groupements et certains parmi eux éprouvent des difficultés à ce niveau. La tendance à l'utilisation de matériaux précaires pour minimiser les coûts augmente les risques, surtout en cas d'intempéries majeures.

79. En ce qui concerne les équipements techniques aussi, des problèmes de qualité, de complétude et de fonctionnalité se posent sur certains sites. Comme expliqué ailleurs dans ce rapport, certains matériels se sont révélés déficients et inadaptés. Sur certains sites des modules complémentaires prévus dans les conclusions de l'évaluation participative des besoins ne sont pas en place, et des plateformes fonctionnent encore avec le strict minimum que constitue la mouture.

Analphabétisme

80. Selon les ALR rencontrés, le manque d'alphabétisation des bénéficiaires est un handicap majeur au fonctionnement de la PTFM. La majeure partie des membres des groupements féminins sont analphabètes, y compris les femmes à qui sont dispensées les formations opérationnelles en gestion de la PTFM. Ceci s'explique par le fait que l'alphabétisation est une activité indépendante du programme PTFM lui-même, qui nécessite au moins 2 ans de formation continue, et dont les performances sont liées à la volonté individuelle de chaque apprenant. Il faut dire aussi l'approche PTFM cible des groupements de femmes légalement organisé et sans distinction de leur niveau d'instruction.

Construction de locaux et mise en place des contributions financières des bénéficiaires.

81. Les retards dans la construction des locaux et la mobilisation des contributions financières pour certains groupements bénéficiaires sont problématiques, quoique la participation des bénéficiaires soit une option qui reste pertinente étant donné qu'elle permet de les responsabiliser. Certains groupements de femmes éprouvent des difficultés à ces niveaux. Dans ces conditions ils peuvent recourir à un prêt auprès d'opérateur économiques locaux ou se faire sponsoriser par des donateurs (personnalités politiques ou économiquement influentes), des acteurs qui ne sont pas toujours de bonne foi. Il convient de souligner qu'en général le coût du local devant abriter la PTFM est standard dans les études

de faisabilité participative (soit 300 000 FCFA), ce qui n'est pas conforme à la réalité sur le terrain. Bien qu'aucune norme n'est imposée concernant le type de matériaux à utiliser, de fait, les populations sont plus portées sur des bâtiments en durs ou semi-dur afin de se prémunir d'éventuelles intempéries. Dans ce contexte les coûts peuvent osciller entre 2.000.000 FCFA et 2. 500.000 FCFA, et ne toujours à la portée de populations rurales pauvres. Il importe d'engager la réflexion sur la manière dont le programme peut mieux accompagner les femmes afin que cela ne soit pas un facteur de blocage. D'ores et déjà, les études de faisabilité participative devraient mieux analyser ces problématiques et être réaliser en temps opportun (au cours du premier trimestre de l'année).

Visibilité insuffisante sur les ressources

82. La mise en œuvre du programme souffre, d'une manière générale, d'une faible visibilité sur les ressources. Souvent, en fonction des performances en matière de mobilisation de ressources, les plans de travail et leurs budgets sont réajustés, ce qui déteint sur la capacité à réaliser les objectifs initiaux. Les ressources Gates constituées sur la période 2008-2012, ne souffrent pas de cette difficulté mais connaissent un autre handicap, celui du retard avec lequel elles sont traditionnellement mises en œuvre, même si cette situation semble s'être améliorée dernièrement.

Référence TDR, « Apprécier la complémentarité des interventions du programme avec celles des autres partenaires au développement ».

83. Le portefeuille de plateformes Gates s'exécute dans le cadre d'un programme national, où il montre un premier niveau de complémentarité avec d'autres interventions financées par les ressources de l'Etat et de la Coopération luxembourgeoise. Sur le plan géographique, le Gates couvre quatre régions, tandis que les autres interventions se déploient l'ensemble du territoire national. Sur le plan des contenus, le Fonds finance la mise en place de petites unités socio-économiques directement articulées à la plateforme, tandis que les autres ressources peuvent couvrir, en plus de cela, des actions d'aval portant notamment sur le déploiement de mini réseaux électriques et d'hydraulique rurale. Le Gates investit par ailleurs, à l'instar des autres ressources, sur la recherche développement en matière de biocarburant, et les acquis dans ce domaine aideront à mieux viabiliser toutes les plateformes grâce à une réduction des coûts d'exploitation sur ce poste de dépense.

84. A l'externe (par rapport au programme national), d'autres intervenants sectoriels présents dans l'environnement des plateformes constituent également des acteurs avec lesquels des complémentarités et des synergies sont tissées. Dans le domaine de l'énergie, le programme travaille en intelligence avec les autres acteurs, en l'occurrence la SONABEL qui cible les chefs lieux de commune rurale et le Fonds de Développement et d'Electrification qui se charge de l'électrification des gros villages de 4000 à 5000 habitants. Le programme s'inscrit dans une phase de pré-électrification et centre ainsi son action sur les villages de taille plus réduite, non couverts par les autres acteurs.

85. Au-delà de ces sûretés de subsidiarité pour éviter les empiètements et les duplications inutiles, le programme construit aussi de réelles synergies d'intervention et de financement avec certains acteurs. Une convention de 2008 avec le FDE a permis à celui-ci d'électrifier 6 localités pilotes à partir de plateformes du programme. Cette expérience n'a toutefois pas évolué depuis pour des raisons de désaccord sur les mécanismes de gestion des subventions mises en place par le Fonds dans ce cadre. Plus récemment le Programme Spécial pour la Création d'Emplois vient de s'engager, au niveau local, à aider 10 villages dans chaque commune de la région de la Boucle du Mouhoun à se doter d'une plateforme (source CAC).

Au niveau du secteur hydraulique, des partenaires locaux soutiennent les communautés dans le développement de mi-réseaux d'adduction d'eau à partir de l'ouvrage PTFM.

86. S'agissant des communes les contraintes budgétaires auxquelles elles sont généralement confrontées contrarient leur volonté d'investir dans le programme. Il y a toutefois des cas de réussite en matière de coopération, lorsque la commune se positionne comme catalyseur dans la recherche de financement auprès d'autres partenaires plus nantis (comme le FDE, la coopération danoise, et.), ou encore lorsqu'elle s'investit dans l'acquisition des locaux ou la sensibilisation des bénéficiaires.

87. L'intégration des PTFM dans les Plans Communaux de Développement n'est pas encore actée. La génération de PCD formulés lors de la législature qui vient de s'achever était en place avant le programme dans son contenu actuel et n'avait donc pas pu le prendre en charge. Les nouveaux plans qui seront élaborés lors de la législature issue des dernières élections municipales (fin 2012) devraient être saisis comme opportunités pour institutionnaliser la prise en charge stratégique des PTFM au niveau décentralisé.

88. Le partenariat avec les IMF est sans doute le plus fonctionnel et le plus productif. Il est porté par une convention cadre signée entre la Coordination nationale du programme et les IMF participantes. Sur cette base des centaines de millions de crédits ont déjà été octroyés aux bénéficiaires des PTFM, y compris les plateformes Gates. Les ressources allouées servent à financer de mini équipements collectifs et, plus souvent encore, des activités génératrices de revenus auxquelles les femmes peuvent d'autant plus s'adonner qu'elles disposent de plus de temps libre grâce au desserrement, par les PTFM, de l'étau des tâches domestiques. Les IMF rencontrées par la mission font valoir que les crédits autour des plateformes ne rencontrent pas de difficultés particulières, qu'au contraire le fait que les femmes bénéficiaires soient accompagnées par des CAC qui préparent le terrain et assurent par la suite un certain suivi technique, améliore considérablement leur profil de risque.

89. En ce qui concerne les partenariats avec les opérateurs privés, bien que les plateformes Gates ne soient pas concernées par cette approche, la mission a cherché à connaître les avantages comparatifs de ce mode opératoire. Il est ressorti des échanges avec les CAC que la gestion privée a l'avantage d'être relativement plus proactive que la gestion communautaire, mais qu'il n'y avait pas de différence établie s'agissant de la rentabilité financière proprement dite. Par ailleurs, le suivi des opérateurs privés s'avère plus difficile, faute d'une transparence suffisante dans leur gestion.

4.3. Efficience

Référence TDR, « Evaluer l'efficience de la mise en œuvre et de la gestion du programme »

90. Entendue comme la mesure dans laquelle l'efficacité obtenue l'a été au mieux des ressources, l'efficience est généralement plus délicate à structurer dans les programmes de développement. En effet, en l'absence de références coûts/qualité communément admises, il est toujours difficile de prononcer un jugement univoque sur l'optimalité des coûts réels encourus par un programme pour obtenir ses réalisations. L'on peut tout au plus relever les indices d'une gestion rationnelle et/ou les signes d'une mauvaise utilisation des ressources.

91. En confrontant les niveaux d'exécution des ressources et des objectifs programmés, il apparaît que le programme a réalisé 110% des entreprises plateformes (220 sur 200 unités programmées) avec 72% des ressources programmées. De manière globale, l'on peut présumer qu'il y a là le signe d'un effort de rationalisation de la dépense, et donc d'une certaine efficience, qui pourrait se traduire (à confirmer par une analyse budgétaire plus fine)

par le fait d'avoir in fine un coût unitaire de 38 points de pourcentage proportionnellement plus bas que ce qui était anticipé dans la programmation.

92. Les procédures d'acquisition observées par le programme, celles du Code des marchés publics (à l'exception d'un intermède test où le PNUD avait été sollicité par le programme pour pouvoir acquérir du matériel de plateforme de meilleure qualité), ont contribué au gain d'efficience-coût analysé dans le paragraphe précédent. En effet, dans ce cadre, le programme a utilisé des processus de consultation ouverts qui ont tiré vers le bas les coûts d'acquisition.

93. Toutefois, si le recours au Code des marchés publics a positivement pesé sur les coûts, il n'a pas manqué d'induire des effets pervers sur d'autres paramètres de l'efficience. La gestion des délais d'acquisition a été très problématique. Sans que le programme ait pu donner à la mission le délai moyen de mise en place d'une plateforme, il est nettement apparu que beaucoup de temps pouvait s'écouler entre le moment où l'étude de faisabilité participative a donné lieu à la décision d'installer une plateforme et le moment où cette installation a effectivement eu lieu. Cette situation a pu être aggravée, en plus de la durée procédurale intrinsèque du Code des marchés publics, par d'autres retards dans la mise en place des fonds.

94. A côté des coûts et des délais, la qualité est le troisième paramètre important dans la problématique de l'efficience. A ce niveau, il a été observé des problèmes réels au niveau de certains équipements sur des sites de plateforme. Si les équipements de la marque « RHINO » se sont avérés résistants et adaptés aux conditions d'exploitation locales, ceux de marque « UPKAR », en revanche, ont souvent dû être remplacés plus tôt, pour qualité insuffisante, tout comme les alternateurs de la marque « LION ». Ces difficultés ont porté un préjudice aux bénéficiaires en causant notamment un renchérissement des dépenses d'entretien. Les performances affichées des machines ne correspondent pas toujours à la réalité : il a été relevé, par exemple, sur certaines machines une capacité déclarée de 300 à 400 kg de graines à moudre par heure alors qu'en réalité la machine ne faisait que 100kg/heure.

95. Au total, la problématique de l'efficience est tout en nuance dans le programme, en fonction des aspects qui sont considérés. Il y aurait une certaine efficience dans la gestion des coûts. La gestion des délais et de la qualité, en revanche, apparaît plus problématique, même si les acteurs interrogés s'accordent pour dire que depuis 2011, le programme est dans la voie d'améliorer notablement ces deux aspects de l'efficience.

4.4. Impacts

Référence TDR, « Déterminer les changements/effets positifs et négatifs, prévus ou non sur les bénéficiaires qui sont attribuables au programme ? Est-ce que les changements observés sont à même de conduire à l'impact visé ? ».

96. Selon les femmes des CFG rencontrées, un résultat essentiel des PTFM est la réduction des charges ménagères, dont résulte un gain de temps réinvesti dans d'autres activités. Avant les plateformes, elles éprouvaient beaucoup de difficultés avec la mouture, surtout pendant la saison hivernale où les tâches domestiques doivent être conciliées avec les activités champêtres.

97. La PTFM offre également aux femmes l'opportunité d'accéder au crédit, les fonds de garantie provenant essentiellement des bénéfices de la PTFM que les femmes déposent sur un compte d'épargne. On note aussi une évolution positive des mentalités dans le sens d'une insertion progressive des cibles dans le système financier au sens large : d'ailleurs les montants sollicités sont de plus en plus élevés.

98. Le gain de temps et l'accès aux crédits permettent aux femmes de mener différents types d'activités (embouche, vente de céréales, fabrication de pain local, etc.) qui accroissent leurs revenus et favorisent leur autonomisation, dimensions essentielles des objectifs impartis aux ressources Gates. Les femmes sont également, à la faveur de l'allègement des taches domestiques, en mesure de s'investir un peu plus dans les activités agricoles traditionnelles, au côté des hommes, ce qui contribue, ont-elles tenu à faire observer, à améliorer leurs rapports avec ces derniers dans le foyer. La valorisation de l'image de la femme est par ailleurs observable dans l'environnement des plateformes, et se traduit par la place qu'on tend désormais à lui accorder au sein du bureau des Comités Villageois de Développement(CVD), du fait notamment des acquis capitalisés en matière de gestion de la PTFM.

99. Certains acteurs avaient ex ante fait ressortir le nombre de 6 postes de travail créés directement par chaque plateforme. En réalité, la mission a observé très peu de phénomènes de création d'emplois pleins et au sens formel de ce terme. Pour rentabiliser les ouvrages et dégager de l'épargne, les femmes recourent plus au volontariat qu'au salariat. Les retombées économiques de la plateforme, en termes de revenus et d'occupation, sont donc à rechercher davantage dans les activités génératrices de revenus auxquelles la PTFM donne indirectement lieu, en dégageant du temps libre pour s'y adonner et en permettant de constituer une épargne de base qui ouvre la voie au crédit.

100. La plateforme contribue enfin, dans une certaine mesure à réduire la fracture numérique entre le milieu rural et le milieu urbain. La source électrique que le noyau dur de la PTFM apporte dans le village permet désormais à chacun de s'équiper d'un téléphone cellulaire et de pouvoir le recharger à souhait sans avoir à se déplacer. Lorsque, de surcroît, d'autres partenaires s'investissent et permettent à la plateforme de doter le village d'un mini réseau électrique, l'image même de celui-ci se rehausse notablement du simple fait qu'il s'illumine la nuit. Les villageois indiquent être très fiers de ces atouts de la PTFM.

101. Au-delà de ces effets traditionnels enfermés dans le concept même de la plateforme, les acteurs rencontrés estiment qu'une stratégie réseau complémentaire aurait permis d'amplifier davantage les impacts du programme dans l'environnement. Qu'il s'agisse de réseaux d'électricité ou d'hydraulique rurale, de tels prolongements qui touchent la communauté villageoise dans son ensemble sont encore de meilleurs diffuseurs pour les objectifs de lutte contre la pauvreté et d'autonomisation des femmes, que poursuit le Fonds Gates. Certes, il est beaucoup plus onéreux d'aller dans ce sens, mais le programme pourrait investir non pas directement dans les réseaux mais l'appui des communautés dans la recherche et la mobilisation de partenaires ayant un intérêt dans ces investissements.

4.5. Durabilité

Référence TDR, « Apprécier les perspectives de durabilité des approches ou actions menées avec une attention particulière sur celles du crédit, de la formulation et de la sélection des projets de suivi-évaluation ».

102. Les facteurs propices à la durabilité des réalisations du programme et de leurs effets sont de plusieurs ordres : appropriation locale, renforcement de capacités, contractualisation avec les ONG, viabilité économique des unités de production, qualité des équipements, notamment. L'appropriation d'un investissement par ses bénéficiaires est un préalable incontournable dans une optique de pérennité. Dans le cas des plateformes, le moins que l'on puisse dire est que l'adhésion des bénéficiaires est forte. Elle s'éprouve parfaitement dans l'effort qu'elles consentent pour mobiliser leur contrepartie, en termes d'apport liquide et d'édification des locaux pour abriter la plateforme.

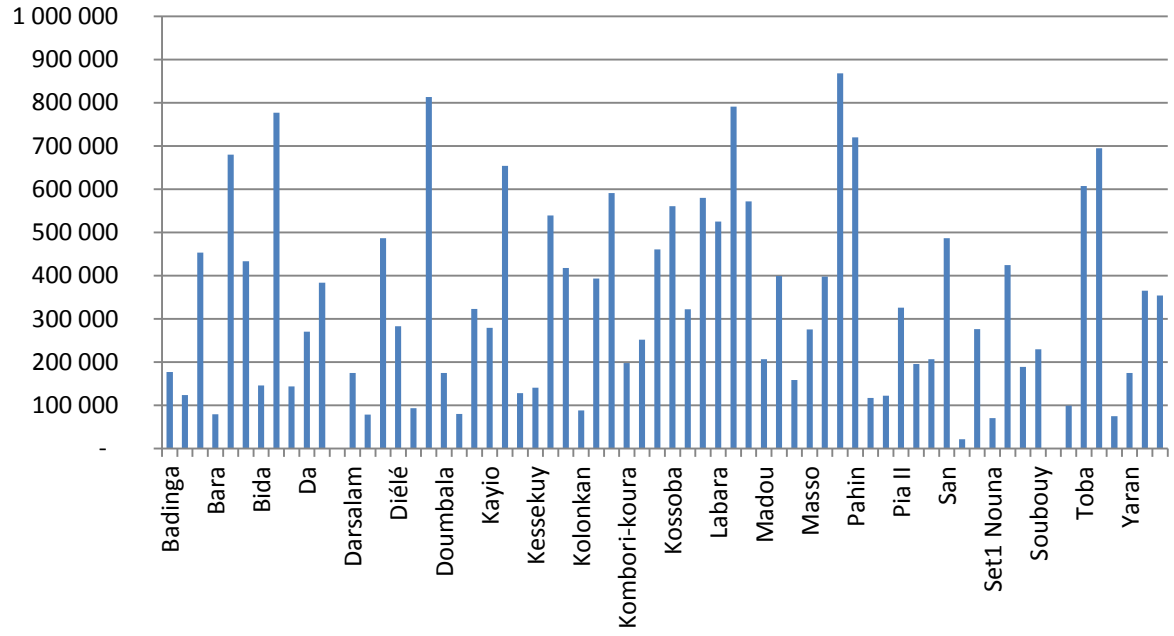
103. Dans certaines localités, les abris édifiés sont de grands bâtiments en matériaux modernes, compartimentés, où cohabitent plusieurs métiers et les outillages correspondants. Les femmes s'organisent parfaitement autour du projet de plateforme et mettent en œuvre des dynamiques de solidarité qui touchent jusqu'aux diasporas locales et qui finissent par rendre disponibles les moyens de contrepartie.

104. Le renforcement de capacités favorise aussi la durabilité, en ce qu'il permet aux bénéficiaires dont l'engagement est déjà bien acquis, d'avoir les moyens de s'occuper de leur infrastructure, de l'exploiter à bon escient et de l'entretenir jusqu'à un certain point. Le fait aussi d'aider les porteurs de plateforme à mutualiser entre eux est un levier important de pérennisation.

105. L'externalisation de l'appui conseil au profit d'organisations non gouvernementales établies dans l'environnement est aussi un levier important de pérennisation. Le retrait du programme laissera ainsi sur le terrain, dans la proximité des ouvrages et de leurs bénéficiaires, des opérateurs qui pourront toujours continuer à leur apporter certains appuis techniques, selon des modalités nouvelles à négocier bien entendu, d'accord parties.

106. Une dimension de durabilité particulièrement importante a trait à la viabilité économique des unités de production. Les plateformes sont généralement implantées dans des villages relativement peuplés et peuvent donc s'adosser à des marchés non négligeables. Aussi, la mission a observé que la plupart des exploitations affichait des résultats bruts excédentaires, ce qui est un préalable pour que les ouvrages puissent continuer à fonctionner. Cette rentabilité pourra s'améliorer encore lorsque l'huile de Jatropha sera utilisée massivement comme combustible. En attendant, elle se construit partiellement sur l'engagement des femmes qui renoncent à un véritable salaire et mettent en avant un volontariat qui se satisfait d'un modeste désintéressement (certaines plateformes visitées par la mission donnent une motivation de 5000 FCFA par mois aux femmes qui opèrent sur l'ouvrage).

Graphe 4 : Illustration des rendements financiers des plateformes : cas des PTFM/Boucle du Mouhoun



Source : CAC/Région de la Boucle du Mouhoun

107. Les bénéfices engrangés au bout de ces efforts et de cet esprit de solidarité sont constitués en épargne collective pour tous les membres du groupement porteur de la plateforme. Lorsqu'elle devient assez consistante, cette ressource sert de cautionnement pour lever du crédit auprès des mutuelles avec lesquelles le programme a signé des conventions de partenariat pour un financement de proximité des activités des femmes autour de la plateforme. Cette forme de bancarisation participe aussi à la massification et à la pérennité des acquis du programme. Grâce à cette intermédiation financière portée par les IMF, la culture de l'épargne et du crédit s'ancre dans les terroirs et les gains de temps induits par les métiers directs de la plateforme sont réinvestis dans des activités, collectives ou individuelles, génératrices de revenus.

108. La principale gêne à la durabilité vient des problèmes de qualité d'équipement évoqués précédemment. En effet, le préalable à une pérennité, ce sont aussi des investissements et des ouvrages de bonne qualité, ce qui est loin d'être le cas sur certains sites où l'on observe des arrêts fréquents dus à des pannes mécaniques. Les conflits sociaux aboutissent, parfois, à des suspensions d'activités. Ces impasses peuvent venir de mésententes entre les femmes elles-mêmes, ou résulter de l'immixtion de personnes influentes dans l'environnement, dans la gestion et l'exploitation des ouvrages.

109. Enfin, l'analphabétisme qui prédomine en milieu rural, surtout parmi les femmes, est aussi une contrainte forte à la viabilisation des plateformes. Les acquis de formation sont plus lents à implanter et plus fragiles. Par ailleurs, il arrive que des femmes ayant bénéficié des formations fassent défection par la suite, laissant les plateformes entre des mains insuffisamment préparées à cette responsabilité.

Conclusion

1. Principales conclusions de l'évaluation

Pertinence

110. La stratégie des plateformes multifonctionnelle est en phase avec les stratégies de lutte contre la pauvreté et de développement du Burkina Faso, qu'il s'agisse du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) ou de la Stratégie de Croissance Accélérée et d'Appui au Développement (SCAAD). La Diffusion spatiale des PTFM vise à augmenter la disponibilité et l'accès aux services énergétiques de base par le moyen de la PTF. Elle soutient la volonté de l'Etat d'améliorer l'accès aux services énergétiques modernes y compris développement des plates-formes multifonctionnelles avec mini-réseau fournissant l'accès à l'énergie pour les localités de faible peuplement (Axe 2 de la SCAAD) ainsi d'améliorer les conditions de vie et de travail des femmes rurales, et d'accroitre et diversifier les revenus des ruraux (axe 3 du CSLP). Le programme est également en lien avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement, en particulier ceux relatifs à la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'équité de genre. Enfin, le programme s'inscrit parfaitement dans les axes d'interventions de l'UNDAF et du programme pays du PNUD au Burkina Faso.

Efficacité

111. Le Fonds Gates/PTFM au Burkina Faso a permis de mettre en place 220 plateformes multifonctionnelles qui sont autant de petites entreprises rurales animées par les groupements de promotion féminine. Cette réalisation représente 110% des 200 qui ressortent de la programmation. Sur un budget programmé de 5,56 millions de dollar américain, 72% a été exécuté à fin 2012, soit en volume 4,03 millions.

112. Les effets de ces interventions sur les populations sont à la fois directs et indirects. De manière directe, les plateformes diminuent significativement la charge des travaux domestiques sur les femmes. Elles leur permettent de libérer ainsi du temps libre qu'elles peuvent réinvestir ailleurs. L'exploitation des plateformes permet également aux femmes de générer des ressources modestes mais précieuses pour leurs effets indirects. En effet, à force d'accumuler ces ressources, les femmes finissent par constituer une épargne qui les rend éligibles aux crédits des institutions de micro finance. De la sorte, en un effet indirect mais majeur de la plateforme, elles accèdent à un volant de ressources bien plus important et renouvelable à souhait.

113. En ce qui concerne les thématiques, l'approche genre est systématique dans le programme. De fait les femmes constituent la cible principale du Fonds. Le développement de capacités en est aussi une dimension clé. Le programme ne se limite pas à installer les plateformes. Les bénéficiaires sont formées à leur exploitation et suivies pendant deux ans au moins par des opérateurs privés locaux. La lutte contre la pauvreté est une dimension importante du programme, de même que la promotion de l'environnement à travers la mise en place de sources d'énergie alternative à la surconsommation de bois de chauffe qui est source de déforestation. Les droits humains ne sont pas une approche explicite du programme, tandis qu'en l'absence d'un cadre de résultats formalisé doté d'indicateurs de mesure de performances spécifique au Gates, l'on ne peut davantage parler de gestion axée sur les résultats. Enfin, la prévention des crises et le relèvement ne sont pas pertinents dans le cadre du programme..

114. Les ressources du Fonds sont gérées dans le cadre d'un dispositif institutionnel national dont il est apparu qu'il fonctionnait à satisfaction. Par rapport à la phase antérieure de programme, ce cadre institutionnel s'est même amélioré en se dotant d'un Comité de financement qui est en fait un organe léger servant de bras armé à un Comité de pilotage traditionnellement plus lourd et plus lent à mobiliser. Dans ce cadre national, les procédures d'acquisition qui sont celles du Code des marchés publics apparaissent avoir aidé à sécuriser à la fois transparence et équité. Mais elles ont par ailleurs permis l'intrusion d'acquisitions de mauvaise qualité.

Efficience

115. En l'absence de prodoc et d'un cadre de résultats donnant à voir l'ensemble des ressources arrêtées dans la planification du programme, la consolidation des cinq plans de travail annuel signés entre le PNUD et le Gouvernement au titre du cycle 2008-2012 du Gates/PTFM au Burkina, fait ressortir une programmation budgétaire de 5,6 millions de dollar américain. Sur ce montant, quelque 4,03 millions ont été décaissés à la date de l'évaluation, ce qui représente un taux d'exécution budgétaire de 72%.

116. Au total, la problématique de l'efficience est tout en nuance dans le programme, en fonction des aspects qui sont considérés. Il y aurait une certaine efficience dans la gestion des coûts. La gestion des délais et de la qualité, en revanche, apparaît plus problématique, même si les acteurs interrogés s'accordent pour dire que depuis 2011, le programme est dans la voie d'améliorer notablement ces deux aspects de l'efficience.

Impacts

117. Selon les femmes des CFG rencontrées, un résultat essentiel des PTFM est la réduction des charges ménagères, dont résulte un gain de temps réinvesti dans d'autres activités. Avant les plateformes, elles éprouvaient beaucoup de difficultés avec la mouture, surtout pendant la saison hivernale où les tâches domestiques doivent être conciliées avec les activités champêtres.

118. La PTFM offre également aux femmes l'opportunité d'accéder au crédit, les fonds de garantie provenant essentiellement des bénéfices de la PTFM que les femmes déposent sur un compte d'épargne. On note aussi une évolution positive des mentalités dans le sens d'une insertion progressive des cibles dans le système financier au sens large : d'ailleurs les montants sollicités sont de plus en plus élevés.

Durabilité

119. Les facteurs propices à la durabilité des réalisations du programme et de leurs effets sont de plusieurs ordres : appropriation locale, renforcement de capacités, contractualisation avec les ONG, viabilité économique des unités de production, qualité des équipements, notamment. L'appropriation d'un investissement par ses bénéficiaires est un préalable incontournable dans une optique de pérennité. Dans le cas des plateformes, le moins que l'on puisse dire est que l'adhésion des bénéficiaires est forte. Elle s'éprouve parfaitement dans l'effort qu'elles consentent pour mobiliser leur contrepartie, en termes d'apport liquide et d'édification des locaux pour abriter la plateforme. Une autre dimension de la durabilité particulièrement importante a trait à la viabilité économique des unités de production. La mission a observé que la plupart des exploitations affichait des résultats bruts excédentaires, ce qui est un préalable pour que les ouvrages puissent continuer à fonctionner. Cette rentabilité pourra s'améliorer encore lorsque l'huile de Jatropha sera utilisée massivement comme combustible. Les bénéfices d'exploitation servent de cautions auprès des mutuelles

pour lever des ressources encore plus importantes sous forme de crédit que les femmes utilisent pour financer d'autres activités génératrices de revenus.

120. La principale gêne à la durabilité vient des problèmes de qualité d'équipement évoqués précédemment. En effet, le préalable à une pérennité, ce sont aussi des investissements et des ouvrages de bonne qualité, ce qui est loin d'être le cas sur certains sites où l'on observe des arrêts fréquents dus à des pannes mécaniques. Les conflits sociaux aboutissent, parfois, à des suspensions d'activités. Ces impasses peuvent venir de mésententes entre les femmes elles-mêmes, ou résulter de l'immixtion de personnes influentes dans l'environnement, dans la gestion et l'exploitation des ouvrages. Enfin, l'analphabétisme qui prédomine en milieu rural, surtout parmi les femmes, est aussi une contrainte forte à la viabilisation des plateformes. Les acquis de formation sont plus lents à implanter et plus fragiles. Par ailleurs, il arrive que des femmes ayant bénéficié des formations fassent défection par la suite, laissant les plateformes entre des mains insuffisamment préparées à cette responsabilité.

121. L'exécution du portefeuille Gates apparaît s'être heurtée à des difficultés :

- Lenteur dans la mise en place des ressources (jusqu'en 2011 au moins) et retards induits dans la mise en place des ouvrages et le déroulement des activités
- Lenteur des procédures d'acquisition et retard dans la mise en place des ouvrages
- Acquisitions de matériels de qualité insuffisante
- Incapacité à opérationnaliser le logiciel OISE jugé inadapté à l'environnement car nécessitant une connectivité Internet performante à tout moment

2. Principaux enseignements à tirer

Référence TDR, « Tirer les leçons tant positives que négatives du programme ».

Le programme est utile et soulève encore une demande forte non satisfaite

122. Les populations, les femmes notamment, marquent un réel engouement pour les plateformes multifonctionnelles. Celles-ci impactent positivement leur environnement, d'abord en diminuant fortement la pénibilité sur certains postes de travail domestique et en libérant du temps utile pour les femmes. Avec du crédit levé auprès des IMF et garanti par l'épargne constituée à partir des bénéfices directs générés par les PTFM, les femmes peuvent réinvestir ce temps libéré dans des activités génératrices de revenu qui font reculer l'incidence de pauvreté et accroître l'autonomie féminine. Pour ces raisons, il existe encore une demande forte non encore satisfaite, qui justifierait amplement que le programme se poursuive dans un nouveau cycle et, si possible, agrandit son aire géographique d'intervention.

La stratégie du faire faire permet une bonne pérennisation

123. La contractualisation des opérations de terrain avec des organisations de la société civile accroît la souplesse du programme et sa capacité à réponde aux besoins des populations tout en construisant sur leur profil de développement. Les ONG qui relaient le programme en installant les plateformes et accompagnant les bénéficiaires sont d'implantation locale et possèdent une bonne imprégnation dans le milieu. Elles travaillent avec les bénéficiaires dans leurs langues et en sachant respecter et valoriser leurs pratiques et savoirs. En plus de rendre possible cette qualité de service dans des milieux reculés souvent difficiles, cette modalité de faire faire montre également l'avantage d'anticiper sur les questions de pérennisation. Les ONG sont des acteurs stables de leur environnement et sauront continuer, après la fin du programme, qui a par définition un cycle de vie beaucoup plus court, à accompagner les

bénéficiaires, selon de nouvelles modalités à établir d'accord parties. Cette stratégie mérite d'être conservée et consolidée.

Les procédures d'acquisition sont de qualité mais génèrent parfois de mauvaises acquisitions

124. L'adoption des procédures d'acquisition du Code des marchés publics génère deux enseignements contradictoires. Le premier est qu'il en vient une qualité formelle d'acquisition de haute facture. Les processus sont transparents et équitables, permettant d'ailleurs au programme de tirer les coûts monétaires vers le bas. Cette tendance pourrait expliquer le fait que le programme ait pu implanter 88% des plateformes prévues avec 72% des ressources programmées, et être le signe d'une certaine efficience-coût.

125. D'un autre côté, la transparence et l'équité dans les procédures d'appel d'offres ne permettent pas toujours de sécuriser la meilleure qualité. Au contraire des fournisseurs ont pu profiter de cette ouverture pour intégrer le processus et le parasiter avec des livraisons d'équipements qui posent techniquement problème. Tout en satisfaisant formellement les spécifications techniques des cahiers de charge, ces équipements se révèlent à l'exploitation de très mauvaise qualité. Un des challenges du programme national, et donc du Gates, est de trouver les voies et moyens de résoudre ce conflit, de faire en sorte que les procédures de qualité qu'il applique permettent enfin de sécuriser une qualité suffisante pour les acquisitions.

Les problèmes d'ordre organisationnel et l'analphabétisme des membres des CFG ne permettent gênent l'optimisation du fonctionnement des PTFM de manière à assurer leur autonomisation à terme

126. La problématique de la gestion communautaire de la PTFM est parfois un handicap car les communautés ne sont pas toujours habituées à ce type d'organisation. Les membres des CFG éprouvent des difficultés dans la répartition du temps consacré aux activités individuelles (champs, maraîchage, autres AGR) et celles collectives de la PTFM (mouture, tenue de la caisse, maintenance, etc.). Ceci entraine parfois un arrêt temporaire des activités de la PTFM, surtout pendant la période des travaux champêtres. Par ailleurs, parfois, ce sont des cas d'absence de cohésion au sein du groupement qui causent des préjudiciables. à la plateforme. A ces problèmes d'ordre organisationnel, l''analphabétisme vient s'ajouter comme contrainte globale, elle aussi bien handicapante. La mise en place d'un système d'apprentissage adapté aux besoins du programme et adhérant au profil des bénéficiaire, des mesures d'accompagnement permettant de valoriser les acquis et un suivi plus rapproché des CFG, permettront donc de réduire le problème.

L'engagement dans le programme national est bon mais inachevé

127. Le fait que le portefeuille Gates s'exécute dans le cadre du programme national du Burkina en matière de plateformes va dans le sens des principes de la Déclaration de Paris, notamment celui sur l'alignement sur les structures et procédures nationales. Cette modalité est propice à une plus grande appropriation des acquis de la coopération au développement. Toutefois, cet engagement dans l'exécution nationale apparaît relativement inachevé, dans le sens où les ressources du Gates ne sont pas fondues dans le panier commun abondé par les différents bailleurs. En quelque sorte, tout en étant dans le programme national, le portefeuille Gates reste assujetti à une gestion séparée, en vertu de laquelle il est limité dans des zones géographiques, et recouvre des activités déterminées (implantations de plateformes-

entreprises) à l'exclusion d'autres (l'installation de réseaux, notamment électriques et hydrauliques).

128. Cette situation crée un certain inconfort pour le programme national comme pour le Gates. Le programme est limité dans la gestion des moyens pour financer les activités de l'ensemble de son portefeuille, dans la mesure où il ne peut pas aller avec les ressources Gates sur certains segments de sa planification pourtant dûment établie et validée par ses instances régulières. De son côté, bien qu'étant une ressource à part, le Fonds n'est pas systématiquement traité comme tel par le programme qui lui applique les formats communs de gestion et de reporting. A l'exception des données financières, les rapports d'exécution ne permettent pas de mettre en exergue les résultats générés par les investissements du Fonds. Les parties gagneraient certainement à vider cette forme d'ambivalence.

129. Ce positionnement du Gates s'explique toutefois par le fait que le Fonds est plus ancien que le panier commun. Les accords de financements du Gates ont été signés en Novembre 2007 et les premiers décaissements effectués en Septembre 2008, alors que la première phase PTFM était toujours en cours et qu'il n'existait pas encore de panier commun. Quand le problème de faire passer tous les financements du PN PTFM par le panier commun s'est posé en 2010, le PNUD a souhaité que le concours Gates auquel il ne restait plus que deux années d'exécution (2010 et 2011) puisse être achevé en l'état, en attendant de pouvoir mener le plaidoyer nécessaire auprès du bailleur pour faire entrer un éventuel nouveau financement dans le mécanisme commun. Le Bureau de Pays du Burkina pouvait d'autant moins faire entrer le Fonds Gates dans le panier commun que l'accord de financement est signé non pas à son niveau mais avec le PREP qui administre les fonds dans les trois pays bénéficiaires (Burkina, Mali et Sénégal).

Les restrictions stratégiques du Fonds gênent ses effets

130. Le Fonds Gates a fait le choix de restreindre ses ressources au financement de petites entreprises-plateformes, à l'exclusion de l'installation de mini réseaux d'adduction d'eau potable ou d'électricité. Certes, ce choix se justifie au regard de la relative cherté de ces réseaux. Toutefois, ils ont l'avantage d'avoir un effet d'amplification sur la résonnance et les impacts des plateformes. En effet, si la plateforme fait arriver l'eau et l'électricité dans le village, elle diffuse ses effets de bien-être bien au-delà des membres du groupement féminin qui la porte pour atteindre la communauté villageoise dans son ensemble. A contrario, en se coupant doctrinalement des réseaux, le Fonds restreint ses impacts sur la pauvreté et l'autonomisation des femmes. Il devrait donc considérer la possibilité de revenir sur cette restriction selon des modalités soutenables.

3. Recommandations

3.1. Recommandation stratégiques

Renforcer les partenariats externes sectoriels comme leviers de diffusion des PTFM
Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN

131. La plateforme multifonctionnelle peut être un formidable diffuseur d'investissements structurants dans des secteurs connexes comme l'électrification et l'hydraulique rurales. Il est impératif que le programme national consacre des efforts particuliers pour nouer et faire vivre des partenariats avec les programmes et acteurs majeurs dans ces secteurs pour les amener à adopter la plateforme comme véhicule de leurs investissements en milieu rural.

Envisager pour le Fonds Gates un appui à la stratégie des réseaux
Maître d'œuvre : PNUD

132. Malgré les coûts relativement importants qui caractérisent ces investissements, le Fonds Gates devrait envisager la possibilité d'accompagner ses cibles dans la mise en place de réseaux, pour la bonne raison que les réseaux amplifient les effets de la plateforme en touchant les communautés villageoises au lieu des seuls groupements qui exploitent les plateformes. Le Fonds peut ne pas investir directement dans les réseaux mais consacrer des ressources à préparer les bénéficiaires à aller vers d'autres partenaires mieux à même de financer ces investissements complémentaires.

Envisager l'extension de la couverture géographique du Fonds Gates
Maître d'œuvre : PNUD

133. Les solutions technologiques et économiques que les plateformes apportent rencontrent avec opportunité les besoins des populations rurales dans le domaine de l'énergie. Pour le moment le nombre de plateformes installées constitue comme une goutte d'eau dans un océan de besoins. Aussi, sur la base certainement d'un accroissement des ressources, il devrait être envisagé, à défaut d'une couverture nationale pour le Fonds Gates, du moins une extension du nombre de régions éligibles.

Clarifier le positionnement du portefeuille Gates dans le programme national
Maître d'œuvre : PNUD

134. Le portefeuille fait l'objet quasiment d'une gestion de projet séparée à l'intérieur du programme national de plateformes multifonctionnelles du Burkina. Ses ressources sont ciblées, sur le plan géographique (4 régions sont concernées) et stratégique (certains emplois sont éligibles). Mais cette spécificité de gestion ne lui a pas permis pour autant de disposer d'un cadre de résultats propre. L'évaluation finale n'a pas pu s'appuyer sur un tel référentiel, sauf à le reconstruire à partir des outils de planification, pour mesurer le chemin réellement parcouru entre 2008 et 2012. Les rapports d'activités générés par les CAC et l'UCN ne permettent pas de suivre spécifiquement les résultats du Fonds, les éléments financiers étant seuls dédiés. Il y a urgence à corriger cette ambivalence, dans le sens consolider l'approche projet et de doter le portefeuille Gates d'un cadre de résultats propre permettant un suivi effectif de ses activités et résultats, ou de consacrer la fusion du Fonds dans le programme national.

3.2. Recommandations opérationnelles

Améliorer le système d'information (logiciel OISE)
Maîtres d'œuvre : PNUD & UCN

135. L'outil de suivi de la gestion et du fonctionnement des plateformes permet de systématiser et de standardiser les données sur les ouvrages et leur exploitation. Il est décisif dans la perspective de la consolidation et de la diffusion des savoirs stratégiques et opérationnels sur les plateformes. Aussi est-il urgent de l'interroger pour identifier ses lacunes éventuelles, le faire évoluer au besoin pour le rendre pleinement utilisable. La difficulté de l'exploiter a fini par décider l'UCN à s'engager dans le développement d'un outil national, qui risque malheureusement de ne pas permettre une gestion régionale des données plus propice à la mutualisation transnationale des expériences et des apprentissages en matière de plateforme.

Poursuivre le renforcement de la qualité des équipements
Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN

136. Le recours à des procédures de passation de marché transparentes et équitables génère parfois des effets pervers sur la qualité des acquisitions. Dans un environnement où des sûretés en termes de normes de qualité n'existent pas toujours ou ne sont pas systématiquement observées, des fournisseurs satisfaisant formellement les spécifications techniques des cahiers charge livrent quand même des équipements d'une qualité non satisfaisante. L'UCN doit poursuivre sa recherche de solution à ce problème, avec l'appui de la tutelle ministérielle et des bailleurs de fonds.

Mieux maîtriser et réduire les délais de mise en place des équipements
Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD

137. Les temps d'attente sont souvent longs entre la décision d'implanter une plateforme et l'installation effective de l'ouvrage. Ce retard est nourri à la fois par du retard dans la mise à disposition des ressources du Fonds, et par le temps passé à dérouler les procédures de passation de marché. Il est recommandé au PNUD et à la partie nationale d'agir chacun en ce qui le concerne pour réduire ces délais.

Assurer un meilleur équilibre entre les activités quantitatives d'implantions des PTFM et le développement de capacités par un accompagnement et un suivi renforcés

- *Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN & PNUD*

138. Le programme a été performant en implantant 220 PTFM censées jouer le rôle d'agro-entreprises dans les quatre régions concernées. Mais il apparait que ces PTFM sont confrontées à des problèmes de capacités techniques et organisationnelles, qui ne leur permettent pas toujours d'optimiser leur fonctionnement, ainsi que leur autonomisation à terme. La plateforme étant une innovation au cœur du monde rural, a besoin d'un accompagnement important en termes de développement de capacités. La nécessité d'adopter des stratégies plus performantes d'accompagnement, de suivi rapproché, d'apprentissage et de formation adaptées aux besoins des promoteurs s'impose, afin de résorber ces difficultés.

Promouvoir au niveau local la visibilité stratégique des PTFM
Maître d'œuvre : Partie nationale/UCN

139. La diffusion à grande échelle des plateformes sera facilitée par leur insertion dans les instruments de planification des collectivités décentralisées. Les Plans Communaux de Développement qui arrivent en fin de cycle n'ayant pas pu, pour des raisons d'antériorité, intégrer la plateforme parmi les investissements structurants à promouvoir, le programme doit veiller à ce que les nouveaux plans qui seront initiés dans le cadre de la nouvelle législature issue des élections locales de 2012 corrigent cette situation. Pour ce faire, une communication et un lobbying soutenus devraient être seront menés tant au niveau central auprès des structures d'appui à la décentralisation qu'à celui des autorités locales nouvellement élues.

Annexes

1. Matrice d'évaluation

Niveau stratégique	Objectifs d'évaluation	Critères sous-jacents	Questions évaluatives Spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes d'analyse des données
Conception et Stratégie du Programme	Evaluer la pertinence de la conception du programme en tenant compte des objectifs de la politique gouvernementale en matière de promotion des services énergétiques au moment de sa formulation et actuellement	Pertinence	Le Programme PTFM est-il en phase avec les stratégies sectorielles du Burkina ?	■ Documents nationaux de planification/programmation du développement : CSLP et documents du secteur Energie/développement rural/local, etc. ■ Personnes ressources dans l'Administration du développement	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques)	• Objectifs et stratégies du Programmes visés ou sous-entendus dans les documents cadres de politique de l'Etat	■ Mise en exergue des cohérences entre le programme et les différents référentiels en matière de politiques de développement à la fois du pays et du PNUD ■ Analyse croisée et dynamique des données
			Le Programme est-il cohérent avec les stratégies du PNUD dans le pays ?	■ CPD/CPAP et UNDAF ■ Personnes ressources au sein du PNUD	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques)	• Objectifs et stratégies du Programmes visés ou sous-entendus dans les documents cadres de politique du PNUD/UN	
	Apprécier si le problème que le programme était censé résoudre était clairement identifié et si l'approche proposée était appropriée	Pertinence	Quelle est la problématique qui justifie la mise en place du programme PTFM ?	■ Document de projet/PTFM (partie diagnostic) ■ Autres documents d'analyse de la situation de référence : environnement énergétique et de développement au Burkina ■ Personnes ressources dans l'environnement de développement, en particulier dans le secteur énergétique	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques)	• Problématique à résoudre posée clairement (de manière quantitative/qualitative)	• Analyse de pertinence : montrer comment le programme et ses contenus sont en lien avec les problématiques qui les ont suscités
			Le programme ressort-il, in fine, comme le cadre indiqué pour résoudre cette problématique ?	■ Rapports d'exécution et d'évaluation du programme ■ Rapport d'évaluation des évolutions dans la situation de référence ■ Personnes ressources dans l'environnement de développement	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Stratégies du programme produisent effectivement des résultats appréciables sur la problématique ciblée ■ Résultats issus des stratégies du	■ Faire ressortir les avantages stratégiques du programme pour résoudre la problématique qui l'a suscité

			■ Personnes bénéficiaires		programme viables et soutenables pour les cibles	
S'assurer que les bénéficiaires du programme étaient bien identifiés et leurs besoins pris en compte (notamment ceux des femmes)	Pertinence	Le programme a-t-il fait l'objet d'un ciblage satisfaisant ?	■ Document de projet ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cibles du programme bien identifié dans le document de projet	■ Mettre en exergue le travail d'identification des bénéficiaires
		Les activités du programme sont-elles articulées sur les besoins de développement des cibles, des cibles féminines en particulier) ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cibles satisfaites du programme	■ Faire ressortir les efforts du programme pour identifier et prendre en compte les besoins des cibles
Vérifier que les objectifs et les produits étaient définis en termes précis et vérifiables	Pertinence	Les objectifs de développement du programme sont-ils clairs, rationnels et mesurables ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Objectifs exprimés des termes quantitatifs ou qualitatifs qui se prêtent raisonnablement à la mesure ou à l'appréciation	■ Analyser l'intelligibilité et l'opérationnalité des objectifs de développement du programme
		Les produits livrables par le programme sont-ils clairs, rationnels et mesurables ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Produits livrables exprimés des termes quantitatifs ou qualitatifs qui se prêtent raisonnablement à la mesure ou l'appréciation	■ Analyser l'intelligibilité et l'opérationnalité des produits du programme
Examiner l'adéquation entre les objectifs et les moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition du programme	Pertinence	Les ressources humaines du programme sont-elles en phase avec les objectifs du programme ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Ressources humaines strictement suffisantes rapportées aux objectifs du programme	■ Analyser et mettre e exergue les relations de proportionnalité entre les contenus stratégiques du programme et les ressources mises à sa dispositions, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières
		Les moyens matériels du programme sont-ils cohérents avec les objectifs du programme ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Moyens matériels strictement suffisants rapportés aux aux objectifs du programme	
		Les moyens financiers du programme	■ Document de projet	■ Recherche	■ Moyens financiers	

		sont-ils en phase avec ses objectifs	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	strictement suffisants rapportés aux objectifs du programme	
Apprécier le cadre institutionnel dans lequel le programme est inséré	Pertinence	Le cadre institutionnel est-il cohérent avec les objectifs et stratégies du programme ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cadre institutionnel propice aux objectifs et stratégies du programme	■ Analyser la nature et l'architecture des arrangements institutionnels dédiés aux programme
		Le cadre institutionnel est-il bien ancré dans l'environnement institutionnel national ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cadre organisationnel du programme en adéquation avec l'environnement institutionnel national	
		Y'a-t- il des cohérences/complémentarités/synergies entre les objectifs du programme et ceux de programmes d'autres PTF ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Faits de complémentarité/synergie d'objectifs entre le programme et d'autres interventions de PTF	■ Mener des comparaisons entre le programme et d'autres interventions proches pour inférer des jugements sur de possibles complémentarités, synergies ou contradictions, pourquoi pas
Apprécier la cohérence ou la complémentarité des interventions du programme avec celles des autres partenaires au développement	Pertinence	Y'a-t- il des cohérences/complémentarités/synergies entre les stratégies du programme et celles de programmes d'autres PTF ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Faits de complémentarité/synergie de stratégies entre le programme et d'autres interventions de PTF	
		Y'a-t- il des cohérences/complémentarités/synergies entre les ressources du programme et celles de programmes d'autres PTF ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Faits de complémentarité/synergie de financement entre le programme et d'autres interventions de PTF	
Evaluer le rapport coût/efficacité de la conception du programme	Pertinence	Les ressources dépensées dans la formulation du programme ont-elles permis de disposer d'une bonne	■ Rapports d'activités et d'évaluation	■ Recherche documentaire ■ Entretiens	■ Situation de référence bien analysée dans le document de projet	■ Analyser le pertinence du niveau de ressources engagées

			analyse de la situation de référence ?	■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	du programme	pour préparer et formuler le programme, en le rapportant au résultat obtenu en terme de qualité de planification/programmation
			Les ressources dépensées dans la formulation du programme ont-elles permis de produire un bon ciblage ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cibles bien identifiées dans le document de projet du programme	
			Les ressources dépensées dans la formulation du programme ont-elles permis de bien élaborer un cadre de programmation ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Cadre de programmation (objectifs-stratégies-activités-indicateurs-ressources) bien élaboré dans le document de projet du programme	
Exécution du Programme	Evaluer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et de la gestion du programme (performances d'exécution)	Efficience	Le programme a-t-il livré tous les produits (réalisations) planifiés sur le plan quantitatif et qualitatif ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Produits/réalisations de la matrice des résultats effectivement livrés	■ Analyser la capacité exécutive du programme en comparant ce qui a été réalisé et ce qui effectivement prévu dans le document de projet (en tenant compte de révisions ultérieures s'il y en a eu)
			La livraison de ces produits (réalisations) s'est-elle faite au meilleur rapport coût-avantage ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Livraisons de produits/réalisations coût-avantageuses	■ Comparer le nombre et la qualité des produits aux ressources qu'ils ont coûtées
	Evaluer le niveau de réalisation budgétaire par rapport au financement acquis	Efficacité	Quelle est la part des ressources disponibles effectivement exécutée s'agissant des équipements ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Taux d'exécution financière sur les équipements du programme	■ Comparer les ressources consommées et les ressources disponibles

Evaluer la pertinence, l'efficacité et le rapport coût/efficacité des formations données aux bénéficiaires des formations	Efficacité Efficience	Quelle est la part des ressources disponibles effectivement exécutée s'agissant du renforcement de capacités ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Taux d'exécution financière sur le renforcement de capacités	
		Quelle est la part des ressources disponibles effectivement exécutée s'agissant du suivi-évaluation ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Taux d'exécution financière sur les activités de suivi-évaluation	
		Quelle est la part des ressources globales disponibles effectivement exécutée (s'agissant de l'ensemble des activités du programme ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques	■ Taux d'exécution financière sur l'ensemble du programme	
		Les formations ont-elles touché les cibles du programme et les ont-elles dotées de compétences utiles à leurs activités liées au programme (pertinence) ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Proportions de cibles effectivement formées ■ Proportions de cibles effectivement dotées de compétences utiles aux activités liées au programme	■ Analyser les plus-values générées par les formations administrées aux bénéficiaires, les femmes en particulier
		Les formations ont-elles atteint leurs objectifs pédagogiques en termes d'acquisitions au niveau des bénéficiaires (efficacité) ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Proportion des formation ayant atteint leurs objectifs pédagogiques en termes de transmission de compétences aux bénéficiaires	
		Y'a-t-il cohérence entre les valeurs ajoutées des formations et les ressources qu'elles ont coûtées ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques,	■ Proportions de formations coût-avantageuses	

			■ partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet	■ électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche		
Apprécier la qualité et la régularité du suivi et de l'appui de toutes les parties concernées (Gouvernement, PNUD)	Efficacité	Quelle est la qualité et la régularité de l'accompagnement du Gouvernement ?		■ Caractéristiques de l'accompagnement reçu du Gouvernement par le programme	■ Analyser la nature et la continuité des appuis apportés au programme par les différentes parties prenantes
		Quelle est la qualité et la régularité de l'accompagnement du PNUD ?		■ Caractéristiques de l'accompagnement reçu du PNUD par le programme	
		Les organes de pilotage fonctionne-t-il normalement (comme planifié) ?		■ Proportions de réunions/décisions/activités des organes effectivement tenues, par rapport à la planification statutaire dans ce domaine	
Apprécier la qualité du fonctionnement effectif du cadre institutionnel de mise en œuvre	Efficacité	L'Unité opérationnelle parvient-elle à exécuter normalement les activités planifiées ?		■ Proportions de réalisations de toutes sortes à l'actif de l'Unité opérationnelle, par rapport à la planification du programme dans ce domaine	■ Analyser le fonctionnement effectif du cadre institutionnel de mise en œuvre du programme
		Le dispositif de suivi-évaluation fonctionne-t-il normalement ?		■ Proportion des activités de suivi-évaluation réalisées, par rapport à la planification du programme dans ce domaine	
Apprécier le degré	Efficacité	Les bénéficiaires, les femmes en	■ Document de projet	■ Recherche	■ Proportion de	■ Analyser l'implication

d'implication des bénéficiaires notamment celui des femmes dans l'exécution du programme		particulier, sont-ils bien informés sur le programme et ses activités ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	bénéficiaires, de femmes notamment ayant une connaissance adéquate du programme et de ses activités	des bénéficiaires, des femmes en particulier, dans le vie du programme
Apprécier l'appropriation du programme par les bénéficiaires	Efficacité	Les bénéficiaires, les femmes en particulier, participent-ils effectivement aux activités du programme ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Proportions de bénéficiaires, de femmes notamment, participant aux activités du programme	
		Les bénéficiaires comprennent-ils suffisamment le programme, ses objectifs et ses stratégies ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Proportions de bénéficiaires, de femmes en particulier, ayant une compréhension suffisante du programme, de ses objectifs et de ses stratégies	■ Analyser les signes d'identification au programme de la part des bénéficiaires, des femmes en particulier, et d'appropriation des ses contenus
		Les bénéficiaires se reconnaissent-ils pleinement dans le programme et portent-ils ses objectifs et stratégies comme les leurs propres ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Proportions des bénéficiaires, des femmes en particulier, se reconnaissant pleinement dans le programme et supportant ses objectifs et stratégies comme les leurs propres	
Identifier et apprécier les facteurs ayant facilité ou entravé le déroulement normal des activités du programme	Efficacité Efficience	Quels facteurs, internes ou externes au programme ont été propices à l'exécution de ses activités ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Facteurs internes ou externes ayant favorisé l'exécution du programme	■ Passer en revue en les expliquant les différents facteurs propices ou de gêne pour l'exécution du programme
		Quels facteurs, internes ou externes au programme, ont été des freins à l'exécution de ses activités ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs,	■ Facteurs internes ou externes ayant défavorisé l'exécution du	

			au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes ■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	programme ■ Proportion de mesures appliquées, par rapport aux mesures préconisée ■ Manifestation des impacts de l'application des mesures préconisées ■ Faits, approches, résultats, saillants du programme réplicables ■ Faits, approches, difficultés, saillants à méditer pour les éviter à l'avenir ■ Préconisations pour améliorer la conception du programme	
A la vue des résultats, la mission pourra porter une appréciation sur les mesures proposées et leurs effets	Efficacité	Les mesures préconisées (dans le cadre du suivi-évaluation ?) ont-elles été effectivement appliquées ? Quels sont les impacts des mesures préconisées (dans le cadre du suivi-évaluation ?) sur les performances du programme ou les problèmes qu'elles été censées aider à résoudre ?			■ Analyser le niveau d'application des recommandations antérieurs et leurs impacts sur la conduite du programme
Tirer les leçons tant positives que négatives du programme	Efficacité	Quels enseignements, résultant de bonnes pratiques, peuvent être tirés de l'exécution du programme ? Quels enseignements résultant de mauvaises pratiques peuvent être tirés de l'exécution du programme ?			■ Modéliser les réussites majeures du programme et leur transférabilité ■ Mettre en exergue les échecs patents en montrant comment les éviter à l'avenir
Formuler des recommandations d'activités ou de mesures pour la suite à donner au Programme	Efficacité Efficience Impacts Durabilité	Quelles recommandations sur la conception et la formulation du programme peuvent être inspirées par la revue de son exécution ?			■ Partir des problèmes clairement identifiés pour en inférer, en direction de la suite de l'exécution du programme, des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts

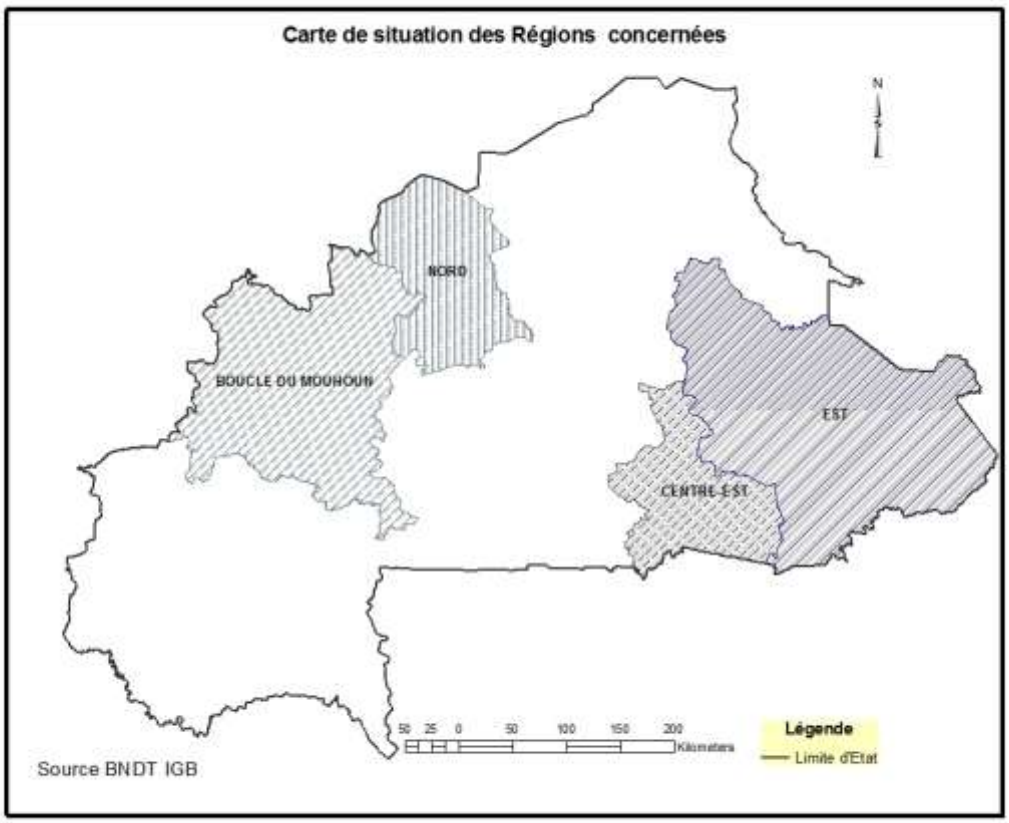
								raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Quelles recommandations sur le cadre de mise en œuvre du programme peuvent être inspirées par la revue de son exécution ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Préconisations pour améliorer le cadre de mise en œuvre du programme		
			Quelles recommandations sur le dispositif de suivi du programme peuvent être inspirées par la revue de son exécution ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Préconisations pour améliorer le dispositif de suivi-évaluation du programme		
			Quelles autres recommandations utiles à la mise en œuvre d'interventions similaires peuvent être inspirées par la revue de son exécution ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Autres préconisations pour améliorer la mise en œuvre de programmes similaires		
Résultats	Procéder à une évaluation quantitative et qualitative des résultats obtenus en fin de programme par rapport aux résultats escomptés et par rapport aux objectifs visés par le projet	Impacts	Quels sont les résultats du programme en termes d'accès des bénéficiaires, des femmes en particulier, aux services sociaux de base ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Nombre de bénéficiaires dont le programme a renforcé l'accès aux services sociaux de base ■ Nombre de femmes dont le programme a renforcé l'accès aux services sociaux de base	■ Recenser et analyser tous les résultats à l'actifs du programme, en les comparant aux résultats qui étaient inscrits dans le document de projet (en tenant dûment compte des révisions ultérieures de programmation, s'il y en a eu)	
			Quels sont les résultats du programme en termes de création ou de consolidations de petites entreprises dans les zones couvertes ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Nombre de créations ou de consolidation de petites entreprises à l'actif du programme ■ Nombre de créations ou de consolidation de petites entreprises en faveur des femmes, à l'actif du programme		

Apprécier les perspectives de durabilité des approches ou actions menées avec une attention particulière sur celles du crédit, de la formulation et de la sélection des projets de suivi-évaluation	Durabilité	Quels sont les résultats du programme en termes d'accès à l'emploi pour les bénéficiaires, les femmes en particulier ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Nombre d'emplois créés par le programme, pour les cibles ■ Nombre d'emplois créés par le programme au bénéficie des cibles féminines		
		Quels sont les résultats du programme en termes de génération de revenus pour les bénéficiaires, les femmes en particuliers ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Revenus nouveaux pour les bénéficiaires à l'actif du programme ■ Revenus nouveaux pour les femmes à l'actif du programme		
		Quels sont les résultats du programme en termes de développement de capacités des bénéficiaires, les femmes en particulier ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Compétences nouvelles pour les bénéficiaires à l'actif du programme ■ Compétences nouvelles pour les femmes à l'actif du programme		
		Les approches et méthodes de travail sont-elles soutenables pour les populations concernées ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Approches et méthodes appropriées par les populations	■ Analyser la soutenabilité des acquis du programme, en mettant en exergue la qualité des intrinsèques des réalisations et des produits livrés, la préparation des bénéficiaires à prendre le relai, la mise en place de dispositif organisationnels d'accompagnement de la survie	
		Les équipements mis en place seront-ils durables ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Equipement de qualité ■ Equipements appropriés par les populations ■ Existence de dispositifs de maintenance		
		Les résultats obtenus seront-ils durables ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques,	■ Résultats de qualité ■ appropriés par les populations		

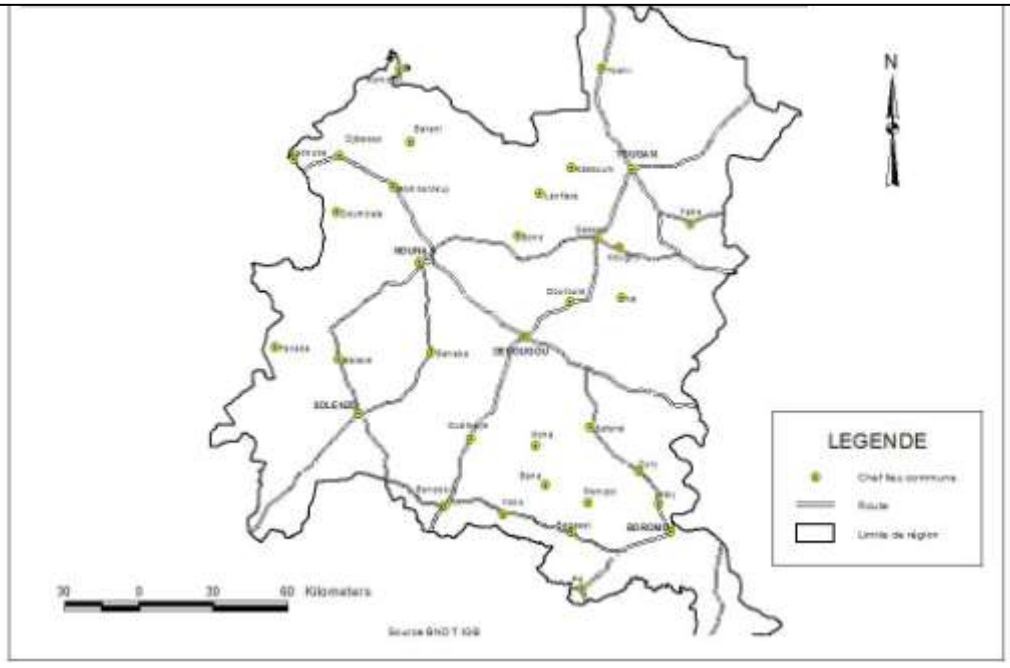
			partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	électroniques ■ Observations directes		
		L'accès au crédit sera-t-il durable ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Régime de crédit conforme aux caractéristiques des populations cibles	
		Les bénéficiaires sont-ils suffisamment préparés pour s'occuper de la pérennisation des acquis du programme ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Renforcement des capacités des bénéficiaires en matière de pérennisation ■ Mesures d'appui à la pérennisation	
Déterminer les changements/effets positifs et négatifs, prévus ou non sur les bénéficiaires qui sont attribuables au programme ? Est-ce que les changements observés sont à même de conduire à l'impact visé ?	Impacts	Au-delà de ses résultats factuels, quels impacts planifiés, c'est-à-dire quels changements significatifs entrevus dans la programmation, le programme a-t-il engendrés dans l'environnement ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Impacts prévus effectivement engendrés par le programme	■ Recenser et analyser les changements dans la situation de référence imputables totalement ou partiellement au programme, mettant en exergue le fait qu'ils soient conformes à la planification ou qu'ils n'aient pas été anticipés dans ce cadre
		Au-delà de ses résultats factuels, quels impacts imprévus, c'est-à-dire quels changements significatifs non envisagés dans la programmation, le programme a-t-il engendrés dans l'environnement ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Impacts non prévus générés	
Formuler les activités ou mesures à recommander pour informer la suite du programme	Pertinence Efficacité Efficience Impacts Durabilité	Quelles préconisations de niveau stratégique ?	■ Document de projet ■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Mesures stratégiques recommandées	■ Partir des problèmes clairement identifiés pour en inférer, en d'un autre cycle de programmation ou d'interventions similaires, direction de la suite de l'exécution du programme, des recommandations
		Quelles préconisations de niveau	■ Document de projet	■ Recherche	■ Mesures	

			opérationnel ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet	■ documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	opérationnelles recommandées	pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Quelles préconisations en direction du PNUD	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Mesures recommandées au PNUD	
			Quelles préconisations en direction de l'Etat	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites ■ Document de projet	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Mesures recommandées à l'Etat	
Approche globale des thématiques transversales	Genre Développement de capacité Droits humains Promotion des défavorisés Promotion de l'environnement Gestion axée sur les résultats	Pertinence Efficacité Efficience Impacts Durabilité	Au-delà des ses interventions spécifiques, le projet a-t-il eu une approche favorisant les thématiques transversales attachées traditionnellement à l'action des agences du SNU ?	■ Rapports d'activités et d'évaluation ■ Personnes ressources au PNUD et dans la partie nationale ■ Personnes bénéficiaires ■ Visites de sites	■ Recherche documentaire ■ Entretiens (directs, téléphoniques, électroniques ■ Observations directes	■ Indices montrant que l'approche est sensible aux thématiques transversales	■ Faire s'il y en a les éléments de méthodologie visant les thématiques transversales et leurs effets

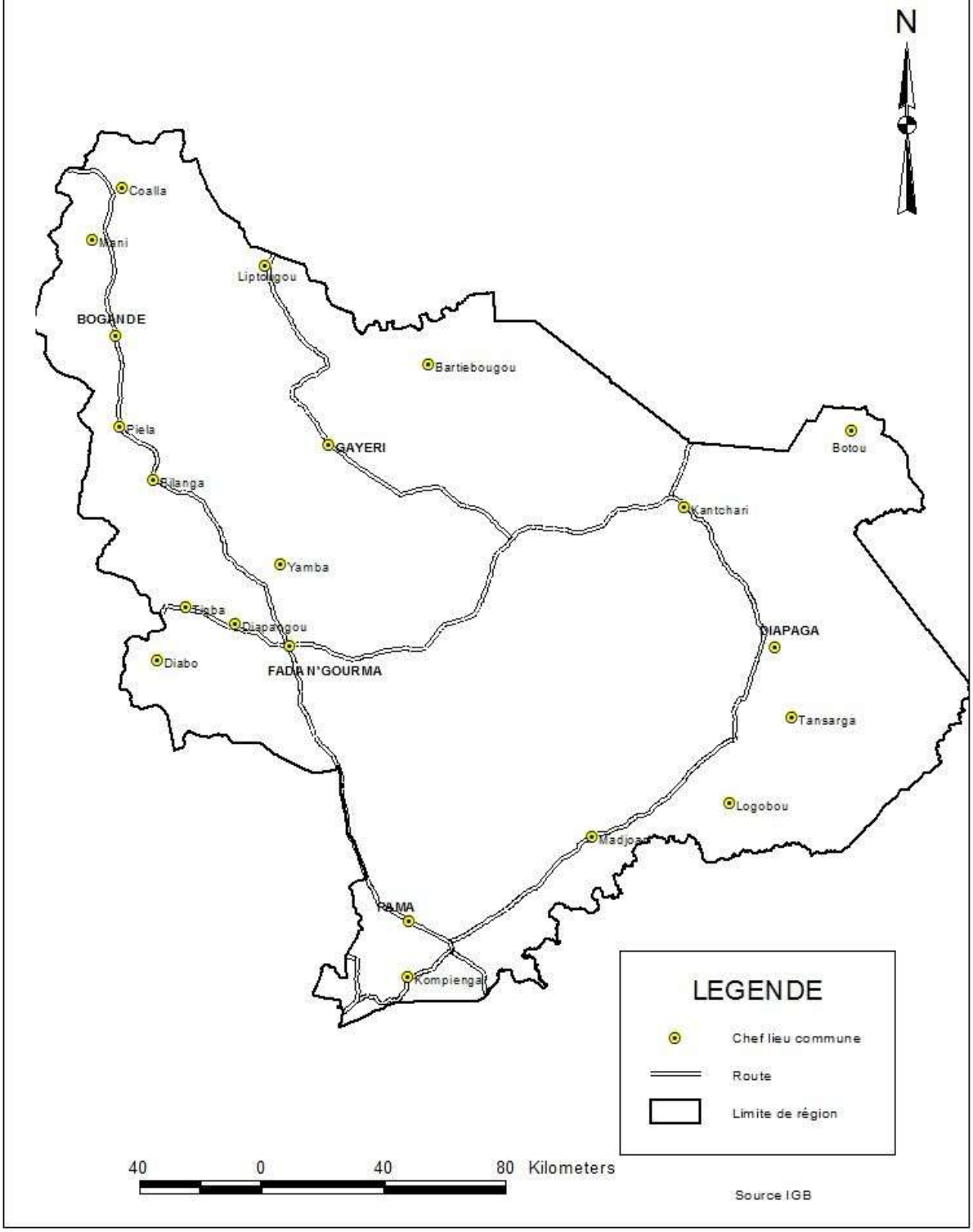
2. Cartographie des zones d'implantation des plateformes Gates (Réalisée avec l'appui de personnes ressources)

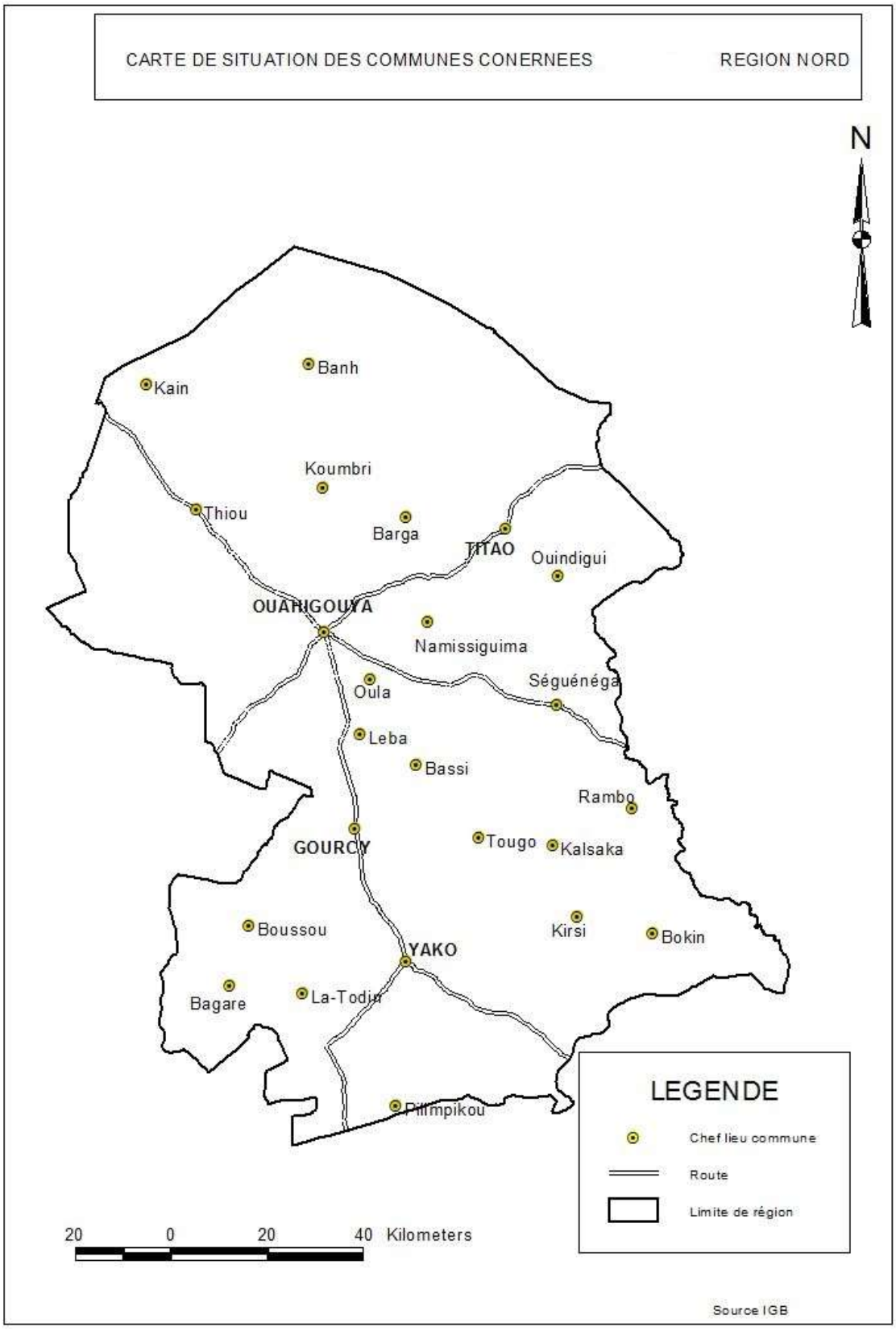


CARTE DES COMMUNES CONCERNEES PAR LE FONDS GATES
REGION DE LA BOUCLE DU MOHOUN



CARTE DES COMMUNES CONCERNEES PAR LE FONDS GATES
REGION EST




CARTE DE SITUATION DES COMMUNES CONERNEES
REGION NORD
N
Banh
Kain
Koumbri
Thiou
Barga
TITAO
Ouindigui
OUAHIGOUYA
Namissiguima
Séguénéga
Oula
Leba
Bassi
Rambo
GOURCY
Tougo
Kalsaka
Boussou
Kirsi
Bokin
YAKO
Bagare
La-Todin
Pilimpikou
LEGENDE
Chef lieu commune
Route
Limite de région
20 0 20 40 Kilometers
Source IGB

3. Bibliographie

- Burkina Faso, Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, Ministère de l'économie et du développement, janvier 2004
- Burkina Faso, Stratégie de croissance accélérée et de développement durable 2011-2015
- Descriptif du Programme de pays pour le Burkina Faso 2010-2011, PNUD, Septembre 2010, New York
- Programme national « Plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté», prodoc, PNUD, Gouvernement du Burkina Faso, avril 2004
- Programme National « Plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté » phase 2010-2015, prodoc, Ministère de l'économie et du développement, décembre 2009
- Formulation du Programme national « Plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté (PN-PTF/LCP)» 2009-2013, Rapport étude bilan, version finale, Ministère de l'économie et du développement, PNUD, LUX-DEVELOPPEMENT, réalisé par une équipe de six consultants, juillet 2009
- Rapport d'activité annuel 2008, UCN, mars 2009
- Rapport d'activité annuel 2009, UCN, décembre 2009
- Compte rendu de la cession extraordinaire du comité de pilotage de l'année 2009 (tenue le 02 décembre 2009), UCN
- Rapport d'exécution financière du plan de travail de l'année 2009, UCN, février 2009
- Rapport général de la première phase du « Programme « plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté» au Burkina Faso 2004-2009, UCN, décembre 2010
- Rapport d'activités techniques et financier, année 2010, UCN, janvier 2011
- Rapport d'activités techniques et financier, année 2011, UCN, janvier 2012
- Programme national Plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté, Manuel d'exécution et de suivi-évaluation, Ministère de l'économie et du développement
- Programme national Plates formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté, Manuel de procédures, Ministère de l'économie et du développement
- Rapport synthèse d'activités financement Bill et Melinda GATES, période 2008 à 2012, CAC/ OCADES/, BOUCLE DU MOUHOUN, Décembre 2012

- Rapport synthèse d'activités financement Bill et Melinda GATES, ^période 2008 à 2012, CAC/ FNGN/ REGION NORD/, Décembre 2012

- Rapport d'activités annuel 2008 de la CAC de l'ALR/TIN TUA de la zone de l'EST du PN-PTF/LCP, ASSOCIATION TIN TUA**,** janvier 2009

- Rapport d'activités annuel 2009 de la CAC de l'ALR/TIN TUA de la zone de l'EST du PN-PTF/LCP, ASSOCIATION TIN TUA**,** décembre 2009

- Rapport d'activités annuel 2010 de la CAC de l'ALR/TIN TUA de la zone de l'EST du PN-PTF/LCP, ASSOCIATION TIN TUA**,** décembre 2010

- Rapport d'activités annuel 2011 de la CAC de l'ALR/TIN TUA de la zone de l'EST du PN-PTF/LCP, ASSOCIATION TIN TUA, décembre 2012

- Document de projet/PTFM première phase, PNUD/Gouvernement du Burkina, mars-Avril 2004.

- Compte-rendu des sessions du Comité de pilotage, 2009-2012.

- Rapport d'évaluation des ALR, Société africaine d'études et de conseil, Ouagadougou

- Manuel de procédures du PN-PTFM, Ministère de l'Economie et des Finances, Ouagadougou

- Manuel de suivi-évaluation du PN-PTFM, Ministère de l'Economie et des Finances, Ouagadougou.

4. Liste des personnes rencontrées et échantillon des PTFM visitées

A) Personnes rencontrées au niveau central (Ouagadougou)

Nom et prénoms	structure	responsabilités
NIVEAU CENTRAL		
MALEYE DIOP	PNUD	Représentant Résident Adjoint/Programme
ARMANDE EDITH SAWADOGO	PNUD	Chargée de programme
KABORE TIBILA	MEF	Secrétaire Général Président du Comité de Pilotage
ALIDOU OUEDRAOGO	MEF	Directeur des Etudes et de la Planification Président du Comité de Financement
BOUKARI TRAORE	MEF/DGCOOP	Directeur de la Coopération Bilatérale
LINE VOEGELE	Ambassade du Grand Duché de Luxembourg au Burkina Fas	Premier Secrétaire
YANN NACHTMAN	Lux-Development	Chargé de programme
ROUAMBA ADAMA	UCN	Coordonnateur
MEDA T.	UCN	Contrôle interne
TAPSOBA YACOUBA	UCN	Responsable technique
SOUBEIGA OSCAR	UCN	Responsable développement économique local
SAGNON LALLE	UCN	Service Suivi-évaluation
KABORE MOUNI E.	UCN	Service communication
OUEDRAOGO R. OLGA	UCN	Service Suivi-évaluation
YAMEOGO Z. ALBERT	UCN	SAF
KOMI OLGA	UCN	Comptable
KABORE MOUNI E.	UCN	Responsable Communication
JEAN BAPTISTE KABORE	FDE	Directeur Général
GERVAIS OUOBA	FDE	Directeur Technique
BERNADETTE OUATTARA	FAARF	Directrice
BINTA GUEBRE	FAARF	Chef Département Crédit, Organisation et Formation

B) Echantillon des PTFM visités et des personnes interviewées dans ce cadre

NIVEAU REGIONAL/LOCAL		
BONKOUNGOU Honoré	ALR TIN TUA DE FADA	Coordonnateur du CAC
OUEDRAOGO Christophe	‘’	Responsable Technique
KANAZOE Aissata	‘’	Assistante en développement local
DAHANI Moussa	‘’	Responsable du suivi-évaluation
NANA NAFISSATOU	PTFM/Village de NAGRE (FADA/ REGION EST)	Membre du groupement
KABORE ASSETA	‘’	Membre du groupement
KABORE AWA	‘’	Secrétaire/Trésorière
KOANDA ALIMATA	‘’	Membre du groupement
KANE ALIMATA	‘’	Membre du groupement
GANAME AWA	‘’	Membre du groupement
KABORE ASSATA n° 2	‘’	Membre du groupement
CONFO AZETA	‘’	Secrétaire du CFG
SEDEGO FATIMATA	‘’	Présidente du CFG
LALOGO ZENABO	‘’	Meunière
OUEDRAOGO ZENABO	‘’	Meunière
BONKOUNGOU Honoré	ALR TIN TUA DE FADA	Coordonnateur du CAC
OUEDRAOGO Christophe	‘’	Responsable Technique
KANAZOE Aissata	‘’	Assistante en développement local
DAHANI Moussa	‘’	Responsable du suivi-évaluation
OUOBA THERESE	PTFM/Village de NAMOUNGOU (FADA/ REGION EST)	Présidente CFG
TANKOANO FOLPOA	‘’	Secrétaire /Trésorière CFG
COMBARY CONCOUARE	‘’	Meunière CFG
TOMPOUDI SATOU	‘’	Caissière
DABINE ADJOUMA ESAIE	‘’	soudeur
Mme OUOBA/SOUBEIGA	ALR FNGN (OUAHIGOUYA/REGION NORD)	coordonnatrice
NEBIE NADEGE	‘’	Secrétaire comptable
SAN FRANÇOIS SANOGO	‘’	Responsable DEL

PANGNI CLOTER	‘’	Responsable suivi-évaluation
SAWADOGO ALIMATA	PTFM/Groupement « Nongdo » de RIM (OUAHIGOUYA/ REGION NORD)	Présidente CFG
SAWADOGO BIBATA	‘’	Présidente groupement Nongdo
SIGRE Mariam	‘’	meunière
BAGAYA AZETA	‘’	meunière
NANA MARIAM	‘’	meunière
PORGO AWA	‘’	membre groupement
OUEDRAOGO SALMATA	‘’	membre groupement
BANDE ALIMATA	‘’	membre groupement
OUEDRAOGO ANNE	‘’	secrétaire/trésorière
NANA BIBATA	‘’	membre CFG
PORGO ADAMA	‘’	représentant du conseiller municipal du village
PORGO ABDOULAYE	‘’	membre CVD
MME ZOMA BIBATA	‘’	animatrice
SORO AGUIRATOU	PTFM/Groupement « Pegwende » de BOULZOUMA (OUAHIGOUYA/ REGION NORD) ‘’	présidente groupement « Pegwende »
PORGO SANATA		secrétaire/trésorière CFG
BELEM FATIMATA	‘’	Caissière CFG
SAWADOGO MARIAM	‘’	Meunière CFG
PORGO BIBATA	‘’	Meunière CFG
SIGUE AZETA	‘’	Meunière CFG
OUEDRAOGO BIBATA	‘’	Meunière CFG
ABBE CONSTANTIN SERE	ALR OCADES (DEDOUGOU /BOUCLE DU MOUHOUN)	secrétaire exécutif OCADES
TAPSOBA GREGOIRE	‘’	coordonateur CAC
DAMOUE D. JEAN	‘’	responsable suivi_ évaluation CAC
ZONGO LOUIS	‘’	responsable technique CAC
BOLEO JOEL	‘’	Comptable CAC
MME YAMEOGO C.	‘’	responsable DEL CAC
	ALR OCADES (DEDOUGOU /BOUCLE DU MOUHOUN)	
GNESSIEN D. HENRI	PTFM/Groupement féminin « Forassa » de du village de Bara-yankasso	Animateur de la zone de Oury , Safané
BAYA BAZANI	‘’	Présidente du groupement
KONE AWA	‘’	Présidente CFG

SANFO SALI	‘’	Caissière CFG
KONE AZARA	‘’	Secrétaire/trésorière CFG
KONE FATIMATA	‘’	meunière
KONATE BIBATA	‘’	meunière
SAKO HESSITA	‘’	meunière
LALLOU MINATA	‘’	Président du CVD
IRA MAKOU	‘’	Membre du groupement
DAVOU SITA	‘’	Membre du groupement
SERE HEMATA	‘’	Membre du groupement
SANGARE FLANSSO	‘’	Membre du groupement
YEDAN BADO	‘’	Membre du groupement
KONATE SIKO	‘’	Membre du groupement
DAO AWA	‘’	Membre du groupement
DIALLO ABI	‘’	Membre du groupement
IRA MINATA	‘’	Membre du groupement
GOUO BASSOU	‘’	Membre du groupement
DAVOU SOUMASSA	‘’	Membre du groupement
SAO DJENEBA	‘’	Membre du groupement
KONE SINBOU	‘’	Conseiller municipal n° 1
KONE SAIDOU	‘’	Conseiller municipal n° 2
KONE D. DRISSA	‘’	Président CDD
KONE I.	‘’	Secrétaire CVD
LALLOU MAMINA	PTFM/Groupement féminin « Benkadi » de du village de Dah	Présidente CFG
KONE HAWA	‘’	Présidente GVF
GORO FLASSIO	‘’	meunière
IRA SALAMATA	‘’	Secrétaire/trésorière
ZOUA MARIAM	‘’	meunière
KONATE SOZIEN	‘’	Membre du groupement
KONE HAWA	‘’	Membre du groupement
YE HEMATA	‘’	Membre du groupement
GNISSIEN MINATA	‘’	Membre du groupement
ZOUON KARIDJA	‘’	Membre du groupement
DIALLO SALIMATA	‘’	Membre du groupement
SINDE MAMA	‘’	Membre du groupement
PREDE MASSE	‘’	Membre du groupement
KONATE MESITA	‘’	Membre du groupement
KONATE PASCAL	‘’	Membre du groupement
DAYO HAWA	‘’	Membre du groupement
GNANOU HAWA	‘’	Membre du groupement
DIALLO DADOUIN	‘’	Membre du groupement
GNISSIEN DATIE	‘’	Membre du groupement
GNISSIEN AMADOU	‘’	Membre du groupement
SERE MARIAM	‘’	Membre du groupement
IRA AWA	‘’	Membre du groupement
SERE AWA	‘’	Membre du groupement
SERE AFISSATOU	‘’	Membre du groupement

IRA SAFANE	‘’	Membre du groupement
Mr IRA . I.	Village de DAH	Conseiller municipal

5. Termes de référence

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le Burkina Faso est un pays sahélien enclavé situé en Afrique de l'Ouest ; il couvre une superficie de 274.200 km². Sa population, estimée à 14.017.262 habitants, se caractérise par: (i) une forte proportion de ruraux (77,3 %) vivant dans quelques 8.663 villages de moins de 5.000 habitants ; (ii) une prédominance des femmes (52%) et ; (iii) un taux d'accroissement démographique élevé (3,1% en 2006). L'évolution démographique est caractérisée par une forte croissance urbaine de 5.5 %/an ; ce qui indique bien que la ville est devenue la destination privilégiée des populations rurales. Cependant, la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté est demeurée élevée et cela, en dépit de la mise en œuvre du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) sur les périodes allant respectivement de 2000 à 2003, puis de 2004 à 2010. La proportion de pauvres qui était de 44,5% en 1994 se situe encore en 2009 à 43,9%. La pauvreté touche davantage les femmes que les hommes.

Aussi, trois régions continuent d'enregistrer en 2009 des incidences de pauvreté supérieures à 50% ; il s'agit de la région du Nord (68,1% de pauvres), la région de l'Est (62,2% de pauvres) et la région de la Boucle du Mouhoun (56,0% de pauvres).

En ce qui concerne la pauvreté énergétique, la situation du pays est caractérisée par un faible niveau de consommation d'énergie par habitant, moins de 180 kep (kilo équivalent pétrole). Cette consommation est répartie comme suit par source d'énergie : (i) 85,5% de biomasse; (ii) 12,36% d'hydrocarbures; et (iii) 1,6% d'électricité.

Toutes ces raisons justifient le programme PTFM dont le but est d'améliorer la promotion du développement socio-économique, d'un tissu de micro-entreprises rurales gérées par les femmes, et d'un accès aux services essentiels de base pour les populations rurales, à travers des services énergétiques modernes et fiables.

Duties and Responsibilities

OBJECTIFS DU PROGRAMME PTFM/Gates

Le PNUD a bénéficié en décembre 2007 d'un important financement de 18,9 millions de dollars de la Fondation Bill & Melinda Gates en vue de l'extension du Programme PTFM comme modèle réussi de la réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes en Afrique de l'Ouest. Dans le cadre de ce projet, il est prévu d'implanter au total 600 nouvelles PTFM au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal entre 2008 et 2011.

Ce programme vise à mettre en place des agro-entreprises rurales durables et réplicables en Afrique de l'Ouest en vue d'accroître les revenus des petits exploitants ruraux, notamment ceux des femmes.
Le programme repose sur trois objectifs complémentaires:

- Permettre aux petites exploitantes agricoles d'augmenter et de diversifier leurs revenus en mettant en service 600 agro-entreprises PTFM au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal.
- Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, y compris l'extension de la

technologie, des options de financement et de la gestion des connaissances à l'appui de la mise en œuvre de programmes nationaux de plates-formes multifonctionnelles.

- Permettre aux Etats d'améliorer leurs programmes PTFM en regroupant les meilleures pratiques éprouvées sur le terrain en modèles d'agro-entreprises rurales susceptibles d'être répliqués et vulgarisés à travers toute l'Afrique de l'Ouest et d'autres pays d'Afrique. Inséré dans le programme national existant depuis 2004, le financement Bill et Melinda Gates a permis au programme d'implanter au Burkina Faso 200 nouvelles PTFM (sur les 600 prévues dans les 3 pays bénéficiaires). Le financement Gates a été mis en œuvre depuis la fin de la première phase (2004/2009) et dans la seconde phase 2010/2015. Prévu de 2008 à 2011, il s'est étendu d'une année supplémentaire (jusqu'en fin 2012), compte tenu du démarrage tardif lié à la mise en place du projet sur l'ensemble des composantes ; les projets Mali et Sénégal n'ayant démarré qu'en Septembre 2008.

OBJECTIFS ET MANDAT DE L'EVALUATION

Objectifs de l'évaluation

Dans le cadre du partenariat avec la Fondation Bill & Melinda Gates, le financement 2008/2011 a été étendu jusqu'en décembre 2012. Il est prévu de conduire une évaluation en fin 2012. Une telle évaluation externe et indépendante entre en droite ligne des principes du PNUD en matière de transparence, de redevabilité, d'apprentissage et d'accès amélioré à l'information au cours de la mise en œuvre des projets et programmes.

L'évaluation initiée par le PNUD a pour objectifs principaux de:

- Apprécier le niveau de résultats obtenus par rapport aux objectifs visés par le projet et déclinés dans le document de projet;
- Tirer les leçons tant positives que négatives de l'expérience du programme;
- Formuler des recommandations pour informer la suite du programme;
- Apprécier le partenariat entre le PNUD et la Fondation Bill & Melinda Gates et les axes possibles d'amélioration si l'expérience devrait être poursuivie.

Le travail de la mission d'évaluation finale permettra au Gouvernement et au PNUD d'avoir une appréciation objective des résultats atteints et de la pertinence de la conception du programme.

Conception et stratégie du Programme

Il s'agira pour les évaluateurs de:

- Evaluer la pertinence de la conception du programme en tenant compte des objectifs de la politique gouvernementale en matière de promotion des services énergétiques au moment de sa formulation et actuellement;
- Apprécier si le problème que le programme était censé résoudre était clairement identifié et si l'approche proposée était appropriée;
- S'assurer que les bénéficiaires du programme étaient bien identifiés et leurs besoins pris en compte (notamment ceux des femmes);
- Vérifier que les objectifs et les produits étaient définis en termes précis et vérifiables;
- Examiner l'adéquation entre les objectifs et les moyens (humains, matériels et financiers) mis à la disposition du programme;
- Apprécier le cadre institutionnel dans lequel le programme est inséré et la cohérence ou la complémentarité des interventions du programme avec celles des autres partenaires au développement;

- Evaluer le rapport coût/efficacité de la conception du programme.

Exécution du programme:

Il s'agira pour les évaluateurs de:

- Tirer les leçons tant positives que négatives du programme;
- A la vue des résultats, la mission pourra porter une appréciation sur les mesures proposées et leurs effets;
- Apprécier la qualité et la régularité du suivi et de l'appui de toutes les parties concernées (Gouvernement, PNUD);
- Evaluer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et de la gestion du programme (performances d'exécution);
- Identifier et apprécier les facteurs ayant facilité ou entravé le déroulement normal des activités du programme;
- Evaluer le niveau de réalisation budgétaire par rapport au financement acquis;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité et le rapport coût/efficacité des formations données aux bénéficiaires des formations;
- Apprécier le degré d'implication des bénéficiaires notamment celui des femmes dans l'exécution du programme ;
- Recueillir l'opinion des groupes cibles sur le programme;
- Formuler des recommandations d'activités ou de mesures pour la suite à donner au Programme
- Et toute autre question pertinente, susceptible d'éclairer le Gouvernement, le PNUD et la Fondation Gates sur les résultats du projet.

Résultats

Il est demandé à la mission de:

- Procéder à une évaluation quantitative et qualitative des résultats obtenus en fin de programme par rapport aux résultats escomptés et par rapport aux objectifs visés par le projet;
- Apprécier les perspectives de durabilité des approches ou actions menées avec une attention particulière sur celles du crédit, de la formulation et de la sélection des projets de suivi-évaluation;
- Déterminer les changements/effets positifs et négatifs, prévus ou non sur les bénéficiaires qui sont attribuables au programme ? Est-ce que les changements observés sont à même de conduire à l'impact visé ?
- Formuler les activités ou mesures à recommander pour informer la suite du programme.

La performance du programme sera mesurée à partir des objectifs et du cadre logique du programme.

MODALITES D'EXECUTION DE L'EVALUATION

La mission travaillera en étroite collaboration avec le bureau pays du PNUD, les services techniques intéressés du Gouvernement et tous les autres partenaires impliqués et bénéficiera de l'appui de la Coordination Nationale du Programme PTFM. Elle aura également à s'entretenir avec les bénéficiaires (femmes prises de façon individuelle et groupements de jeunes et de femmes, partenaires du programme).

Les documents suivants seront mis à la disposition de la mission:

- Les documents essentiels de politique générale du Gouvernement : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, Stratégie de Croissance Accélérée de Développement Durable, Stratégie de Développement Rural (horizon 2015);
- Documents de programme (PRODOC phase 1 et 2);

- Plans de travail annuels 2008, 2009, 2010, 2011 et 2012;
- Rapports et documents produits
- Documents produits par le programme (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;
- Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage;
- Rapports d'avancement et d'évaluation interne;
- Rapports d'évaluation interne et à mi-parcours;
- Procès-verbaux des réunions;
- Documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi aux différents niveaux (local, national régional).

L'équipe d'évaluation devra rencontrer l'ensemble des parties prenantes : le Ministère de l'Economie et des Finances (tutelle du Programme National PTFM), le Programme National PTFM et ses partenaires, le PNUD et ses partenaires.

Produits d'évaluation
Note d'orientation méthodologique:

Elle indiquera la méthodologie à utiliser et le chronogramme détaillé de la mission. Plus particulièrement cette note d'orientation méthodologique indiquera comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources de données et procédures de collecte des données.

Rapport d'étape de l'évaluation:

Un rapport d'étape prenant en compte les conclusions préliminaires et proposant des recommandations sera rédigé et transmis au PNUD après les visites de terrain et les rencontres avec les parties prenantes. Le chef de l'équipe d'évaluation sera en charge de consolider les contributions de son équipe et de prendre en compte les commentaires reçus.

Rapport final d'évaluation:

Sous la responsabilité du chef de l'équipe d'évaluation, un rapport provisoire intégrant tous les commentaires reçus sur le rapport d'étape sera transmis au commanditaire qui le transmettra à toutes les parties prenantes. Après l'atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique sera transmise au commanditaire (PNUD) avec les différentes recommandations priorisées et une indication de leur mise en œuvre en vue d'améliorer la gestion du projet.

Le rapport final d'évaluation intégrant un résumé sera traduit en français et en anglais.

Competencies

- Grandes aptitudes en analyse des capacités individuelles, institutionnelle et systémiques ;
- Aptitude à planifier et à organiser les taches ;
- Bonne capacité de rédaction des rapports ;
- Aptitude à s'exprimer de façon claire et précise en français ;
- Respect des délais de livraison du travail ;

- Bonne maîtrise des outils informatiques usuels (Word, Excel, Power Point) ;
- avoir des aptitudes à synthétiser, à communiquer et à travailler sous pression ;
- avoir une connaissance parfaite du français (oral et écrit).

Required Skills and Experience

Les profils requis sont ci dessous décrits:

Chef d'équipe:
Expert international en évaluation et gestion de projets

Education:

- Formation supérieure universitaire (3ième cycle) en développement international, économie, socio-économie ou d'un diplôme équivalent;

Expérience:

- Expérience professionnelle pertinente d'au moins 10 ans dans l'évaluation des projets et programmes de développement en Afrique;
- Connaissance approfondie des méthodes et procédures de supervision et d'évaluation de projets et programmes;
- Expérience dans la conduite de différents types d'évaluation (processus, effets, impacts) dans la sous région ouest africaine;
- Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre;
- Capacité d'analyse organisationnelle avérée;
- Compétences en gestion d'équipe d'évaluation et des aptitudes rédactionnelles en français et en anglais seront des atouts;
- Expérience des interventions du PNUD en matière de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales et périurbaines en Afrique

Langue:

- Excellentes aptitudes rédactionnelles en français et en anglais seront un atout.

Membres de l'équipe:

- Expert national en évaluation et gestion de projetsFormation supérieure universitaire (master) en développement international, économie, socio-économie ou d'un diplôme équivalent;
- Expérience professionnelle pertinente d'au moins 7 ans plus précisément dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes de développement en Afrique;
- Expérience dans la conduite de différents types d'évaluation (processus, effets, impacts) dans la sous région ouest africaine ainsi que dans l'utilisation de méthodologies participatives;
- Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre;
- Capacité d'analyse organisationnelle avérée;

- Expérience des interventions du PNUD en matière de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales et périurbaines au Burkina Faso;

N.B.:

L'offre comprendra une proposition technique et une proposition financière, précisant le poste de l'expertise et devra nous parvenir à l'adresse suivante: offres.burkina@undp.org, au plus tard le vendredi 5 octobre 2012 à 10heures GMT.

Les offre seront clairement marquées: "Proposition de services (DPS_20/2012 : Recrutement d'un consultant Expert International pour l'évaluation finale du programme PTFM").

Les Informations complémentaires peuvent être obtenues en cas de besoin à l'adresse : procurement.bf@undp.org. Les demandes de clarifications doivent être envoyées dans un délai ne dépassant pas 3 jours avant la date limite de soumission des propositions.

UNDP is committed to achieving workforce diversity in terms of gender, nationality and culture. Individuals from minority groups, indigenous groups and persons with disabilities are equally encouraged to apply. All applications will be treated with the strictest confidence.