



**EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AUX COMMUNES RURALES ET
AUX INITIATIVES INTERCOMMUNAUTAIRES (ACRIC)**

RAPPORT DEFINITIF

JANVIER 2014

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACRIC	Appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunautaires
ADEPAC	Appui à la décentralisation, à la participation citoyenne et au développement local
ARD	Agence régional de développement
BAC	Baccalauréat
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CGAB-CSLP	Cadre général d'organisation des appuis budgétaires en appui à la mise en œuvre du CSLP
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSMOD	Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CPAP	Plan d'Action de Programme du Pays
CPP	Programme national de partenariat pour la gestion durable des terres
DEL	Développement économique local
DEPACIDEL	Programme d'appui à la décentralisation, à la participation citoyenne et au développement Local
ENAM	Ecole nationale d'administration et de magistrature
FDL	Fonds de développement local
FPDCT	Fonds permanent pour le développement de collectivités territoriales
GIZ	Coopération allemande
HERA	Programme régional d'appui à la Boucle de Mouhoun
LPRD,	Lettre de politique de développement rural décentralisé
MATDS	Ministère de l'administration territoriale, de la décentralisation et de la sécurité
MOA	Maîtrise d'ouvrage
PNBG	Politique nationale de bonne gouvernance
PNGT	Programme national de gestion des terroirs
PNVB :	Programme national de volontariat
OCADES	Organisation catholique pour le développement et la solidarité
PAIC	Plan annuel d'investissement communal
PAPEL	Plan annuel de promotion de l'économie locale
PACOF	Projet d'appui aux communes
PCD	Plan communal de développement
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PROFIL	Projet d'appui aux filières agricoles
S&E	Suivi-évaluation
STELA	Secrétariat technique pour l'efficacité de l'aide
UNCDF	United Nations Capital Development Fund (FENU: Fonds d'Equipement des Nations unies)
UNDAF	Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement

PLAN DE PRESENTATION DU RAPPORT

Sigles et abréviations

Préambule

Résumé exécutif

Introduction

- i. Objectif global de l'évaluation
- ii. Objectifs spécifiques
- iii. Méthodologie
- iv. Structure de présentation du Rapport

I. Contexte de l'évaluation

1. Cadre général de l'intervention
2. Objectifs du projet
3. Principaux résultats escomptés
4. Durée et coûts du projet

II. Appréciation de l'état des résultats

1. Etat des résultats au niveau des produits
2. Etat des résultats au niveau des effets

III. Facteurs ayant influencé les résultats, difficultés, contraintes et défis

1. Facteurs positifs
2. Facteurs négatifs
3. Autres difficultés, contraintes et défis

IV. Evaluation de la pertinence, efficacité, efficience, impacts/effets et du potentiel de durabilité des résultats

1. Evaluation de la pertinence du projet
2. Evaluation de l'efficacité du projet
3. Evaluation de l'efficience dans la production des résultats
4. Evaluation des effets/impacts du projet
5. Evaluation du potentiel de durabilité des résultats

V. Qualité des partenariats

VI. Efficacité des arrangements et mécanismes de coordination et de gestion

VII. Rôle du PNUD et de l'UNCDF dans la mise en œuvre du projet

VIII. Contributions du Projet ACRIC aux avancées de la décentralisation

IX. Conclusions, leçons apprises et recommandations

1. Conclusions
2. Leçons apprises
3. Recommandations

ANNEXES

1. Termes de référence de la mission
2. Situation des projets financés par province
3. Liste des personnes rencontrées

PREAMBULE

Le présent Rapport porte sur l'évaluation finale indépendante du Projet d'appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunautaires (ACRIC) du Burkina Faso. L'évaluation a été commanditée par le PNUD et UNCDF et a été réalisée du 1^{er} au 20 décembre 2014. L'équipe d'évaluation comprenait Dr. Bruno Mukendi, Consultant international et chef de mission, et Mr. Michel T. Kaboré, Consultant national.

La mission tient à remercier le PNUD et UNCDF, les membres du Gouvernement et le personnel du Projet ACRIC pour toute assistance fournie en vue de faciliter l'exercice de son mandat.

Elle remercie également toutes les autres parties prenantes à l'exécution du Projet qu'elle a pu rencontrer au cours de son séjour au Burkina Faso pour leur disponibilité.

RESUMÉ EXÉCUTIF

Le Projet d'appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunales (ACRIC), objet de cette évaluation, a démarré en juillet 2009. Sa clôture initialement prévue pour le 30 juin 2014 a été prorogée au décembre 2014. Il avait pour mission d'accompagner dix-sept communes de la Région de la Boucle de Mouhoun à mettre en place des outils de planification et de programmation des projets d'investissement, d'accompagner la maîtrise d'ouvrage communal, de développer des initiatives de dynamisation des économies locales et de renforcer les capacités en vue d'une gouvernance locale participative, transparente, responsable et efficace. Après cinq ans de mise en œuvre, la mission d'évaluation estime que le Projet a globalement réalisé ses objectifs et a été performant au regard de tous les critères d'évaluation utilisés.

Sur le plan de la pertinence, la problématique de la décentralisation et du développement local est pertinente par rapport aux politiques et stratégies de développement du pays, de l'UNDAF et aux priorités programmatiques du PNUD et de l'UNCDF et des autres partenaires (Coopération autrichienne, Coopération allemande, Banque mondiale, etc.). Le choix de la Région de la Boucle de Mouhoun, qui est très pauvre en dépit de ses nombreuses potentialités économiques, est également pertinent. Toutefois, la mission a relevé plusieurs insuffisances dans le cadre logique d'intervention du Projet et dans sa matrice des résultats (incohérence entre problématique du développement et priorisation thématique et des investissements, ambiguïté et incohérence entre objectifs et résultats, confusion dans la formulation des résultats et des indicateurs, manque d'indicateurs d'effets, etc.). Une relecture du document a été recommandée dans la revue à mi-parcours du projet en 2012 (et aussi par la coordination du projet dès le démarrage et lors de l'atelier d'immersion), mais la mission constate qu'aucune action n'a été prise.

Sur le plan de l'efficacité, toutes les dix-sept communes couvertes par le Projet disposent des outils de planification et de programmation tels que les plans communaux de développement, les programmes annuels de travail, les plans annuels d'investissement communal et les plans d'action pour la promotion de l'économie locale. Ces outils sont d'une qualité appréciable et sont effectivement utilisés dans la planification et gestion des investissements, même si leur degré d'appropriation reste encore faible. Ils ont permis chaque année pendant l'exécution du projet de dégager les priorités des populations à financer par le Fonds de développement local.

La mise en œuvre de ce Fonds a été faite en s'appuyant sur les dispositions nationales à travers le guichet spécifique du Fonds permanent de développement des collectivités territoriales. Une convention signée avec cette structure a permis d'augmenter l'offre communale en infrastructures socio-économiques et de fournir des appuis conseils de proximité pour une meilleure gestion et maintenance de ces infrastructures. Les réalisations se concentrent à peu près à 60% dans le social et loisirs (salles de classes, dispensaires, maternités, salles de mise en observation pour les patients, dépôts pharmaceutiques génériques logements d'infirmier, latrines, forages, maison des jeunes, salle de cinéma, etc.) ; 35% dans les infrastructures marchandes (boutiques de rue, hangars de marchés, auberge communale et parcs de vaccination) et 5% dans les ressources naturelles et l'accès à l'eau.

Globalement, la grande majorité des infrastructures est de qualité acceptable même si la fonctionnalité de certaines d'entre elles soulève des questions.

La réalisation de ces infrastructures a servi de support pédagogique pour former les acteurs communaux sur la réalisation des investissements selon les principes de la maîtrise d'ouvrage communale et de la bonne gouvernance, notamment la transparence, l'équité, la reddition des comptes et l'efficacité. Des efforts notables ont été également fournis dans la promotion des économies locales par l'élaboration d'une stratégie de dynamisation des initiatives économiques locales qui a servi de fondement pour la préparation des plans d'action de promotion de l'économie locale. Cette stratégie est pertinente parce qu'elle fait la promotion de l'économie locale et insiste sur la mobilisation des ressources locales pour augmenter les recettes communales, le développement des infrastructures économiques, la promotion des filières porteuses et des produits locaux et le renforcement des capacités des entrepreneurs et agents économiques locaux.

A cet effet, plusieurs activités promotionnelles ont été organisées en collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat et les médias locaux pour promouvoir le civisme fiscal et valoriser les produits locaux. Les entrepreneurs et commerçants ont bénéficié des formations appropriées pour améliorer leur compétitivité sur le marché. Au titre du renforcement des capacités pour la bonne gouvernance, les élus locaux, y compris les femmes ainsi que les agents des services techniques, ont été formés sur diverses thématiques de la gouvernance locale et le leadership tels que la participation citoyenne, la communication participative, les rôles et responsabilités des élus locaux dans la décentralisation et le leadership féminin.

Sur le plan de l'efficience, la mission constate que la mobilisation des ressources a posé des problèmes qui ont retardé ou perturbé la mise en œuvre des PTA. L'exécution du Projet a été efficiente avec un taux moyen de consommation des crédits de 90% environ. Le recours aux animateurs volontaires et la stratégie des partenariats utilisés ont permis de faire des économies.

Sur le plan des effets/impacts précoces, bien que les changements prennent du temps pour se manifester, plusieurs témoignages et les observations faites par la mission permettent d'affirmer que les produits et services réalisés ont eu des effets positifs dans les communes d'intervention.

Les communes élaborent, évaluent et défendent elles-mêmes leurs plans annuels d'investissement au cours d'ateliers intercommunaux, les comités de gestion assument plus au moins convenablement leurs tâches, tout ceci grâce aux connaissances acquises dans le cadre des formations et de sensibilisation ; des salles de classes construites, réhabilitées et équipées ont permis l'accès de plus d'enfants à l'apprentissage dans des conditions acceptables ; l'offre supplémentaire en infrastructures sanitaires mieux équipées a amélioré l'accès aux soins primaires de santé; presque toutes les communes ont enregistré un bond significatif dans leurs recettes budgétaires grâce aux structures marchandes installées et à l'immatriculation des contribuables ; certains jeunes promoteurs formés ont créé leurs propres affaires et les populations comprennent de plus en plus le sens de la participation citoyenne au développement local et commencent à demander à leurs élus de rendre compte de la gestion

dont ils sont responsables. Les femmes défendent publiquement leurs causes, après avoir contribué à l'intégration de la thématique Genre dans les PCD de nouvelle génération et dans le PAIC.

Sur le plan du potentiel de durabilité des résultats, celle-ci est liée à plusieurs facteurs, notamment l'engagement politique du gouvernement en faveur de la décentralisation et le développement local, à travers en particulier, l'accroissement des transferts financiers aux collectivités locales pour une réalisation satisfaisante de leur mandat en matière d'investissements locaux ; la disponibilité des compétences techniques et managériales et la fonctionnalité des ouvrages et infrastructures réalisés qui dépend de la qualité de gouvernance dans chaque commune et de leurs comités de gestion.

Au regard de ces résultats, la performance du Projet est jugée satisfaisante. Plusieurs facteurs ont contribué à leur réalisation dont l'efficacité du Comité de pilotage du Projet, le dispositif d'animateurs territoriaux pour un appui de proximité, la disponibilité et l'accessibilité du Fonds de développement local et l'efficacité de l'équipe de gestion du Projet. Parmi les facteurs négatifs, il sied de noter que la lourdeur des procédures du PNUD a eu avant les correctifs apportés, un impact négatif sur la mise en œuvre du projet. Au niveau de l'UNCDF les annonces tardives de la contribution au FDL a impacté la fluidité de la programmation et la mise en œuvre des investissements. Enfin, les procédures des marchés publics et du FPDCT, l'incompétence de certains prestataires de travaux et la faiblesse des compétences humaines communales ont également apporté leur contribution aux difficultés d'exécution du projet.

Plusieurs enseignements ont été tirés : la disponibilité en permanence du Fonds de développement local qui a facilité la réalisation des investissements ; le dispositif d'animation territoriale rapprochée en langue du terroir qui a facilité la communication, la collaboration et l'implication des populations ; l'intégration de la thématique « développement économique local » qui est crucial pour asseoir l'autonomie financière des communes et la communication participative ouverte et transparente qui a facilité la mobilisation des acteurs.

Afin de consolider les acquis du Projet ACRIC, la mission recommande une nouvelle phase qui devra couvrir l'ensemble de la Région de la Boucle de Mouhoun et sera cofinancé par les donateurs/bailleurs qui interviennent dans le domaine du financement de la décentralisation et du développement local. Les paramètres et axes principaux de ce nouveau programme dénommé « Programme intégré d'appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunautaires » (PIACRIC) sont synthétisés dans le corps du Rapport.

INTRODUCTION

L'obligation des résultats et les exigences d'imputabilité redditionnelle en matière de développement international ont fait de l'évaluation des résultats une activité incontournable dans la gestion des projets. L'évaluation, sujet de ce rapport, confirme son importance au travers des objectifs et attentes de ses commanditaires et parties prenantes.

i. Objectif global de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation finale est d'apprécier le niveau de réalisation des activités prévues dans le cadre du Projet ACRIC, des produits attendus et les effets sur le niveau de vie des populations et la gouvernance au niveau de communes rurales. Elle doit fournir au Gouvernement et à ses partenaires techniques et financiers des éléments d'appréciation indépendante, pertinente et argumentée sur les résultats, les produits et les effets de l'intervention du projet. Ce faisant elle doit permettre au Gouvernement, au PNUD et à l'UNCDF d'apprécier :

- la contribution du Projet aux stratégies et politiques nationales d'une part, et d'autre part les effets de l'UNDAF et du CPAP sur celles-ci ;
- les leçons et enseignements importants tirés de cette intervention afin de prendre des décisions pour la suite à donner aux acquis du sous-programme et de leur dissémination au niveau national voire régionale.

ii. Objectifs spécifiques de l'évaluation

Les objectifs spécifiques ci-dessous devraient être réalisés par la mission d'évaluation. :

- évaluer la pertinence de la conception et la mise en œuvre du projet ;
- apprécier la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés et de mise à disposition de produits pertinents ;
- apprécier l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet ;
- apprécier la performance du projet par rapport aux indicateurs du cadre de référence du PNUD et des indicateurs de UNCDF ;
- évaluer la mise en œuvre des recommandations des missions d'audits et de revue technique à mi-parcours du projet ;
- faire ressortir la contribution du projet à l'avancement du processus de la décentralisation et au renforcement de la gouvernance locale ;
- identifier et analyser les principaux facteurs qui ont affecté (de façon positive ou négative) l'exécution des activités du projet et évaluer les réponses apportées afin d'améliorer la qualité de sa mise en œuvre ;

- capitaliser les acquis, les meilleures pratiques ainsi que les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet qui pourraient servir pour un éventuel autre programme de nature similaire dans la Région ou dans toute autre zone au Burkina Faso et même dans d'autres contextes.

Les autres aspects de l'évaluation figurent dans les termes de référence en annexe.

iii. Méthodologie de l'évaluation

a) Approche

Cette évaluation se place dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR). Contrairement à l'évaluation classique qui se limite à la réalisation des produits d'un projet par rapport à ses objectifs, cette nouvelle approche met l'accent sur la manière dont ces produits contribuent ou non, en combinaison avec l'assistance des autres partenaires aux changements ou comportement organisationnel exprimé en termes d'effets. L'attention est plus portée sur la relation produits, effets et impacts (la chaîne des résultats), c'est-à-dire les changements à court, moyen et long-termes qui découlent des produits et services réalisés. Ces objectifs portent essentiellement sur les effets attendus des politiques publiques, la qualité exigée des investissements et l'accès aux services publics et l'optimisation des moyens dans le processus de mise en œuvre des activités pour l'obtention des résultats et la réalisation des objectifs du projet.

Partant de cette méthodologie, l'intérêt de la mission a consisté à identifier et apprécier d'abord le niveau de réalisation des résultats en termes de produits, et ensuite à identifier et apprécier le niveau de réalisation des effets escomptés au regard des indicateurs prédéfinis, d'examiner les facteurs internes et externes ayant influencé positivement ou négativement la réalisation des résultats, d'évaluer en profondeur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets/impacts et le potentiel de durabilité des résultats, d'apprécier la qualité des partenariats établis ainsi que le degré d'efficacité des arrangements et des mécanismes de coordination et de gestion du projet.

b) Méthodes de collecte des données

Le temps imparti¹ ne permettait pas à la mission de visiter toutes les 17 communes couvertes par le projet. Pour ce faire, un échantillon de communes a été choisi en tenant compte à la fois de leur représentativité dans les deux provinces d'intervention du projet dans la Région et de l'ampleur des réalisations.

Une combinaison de méthodes a été utilisée pour accéder à l'information et parvenir à répondre adéquatement aux objectifs de l'évaluation. Il s'agit des méthodes ci-après:

¹ La mission a été réalisée dans un contexte post insurrectionnel et d'organisation nationale des festivités imminentes de la fête d'indépendance dans le Chef-lieu de la Boucle du Mouhoun.

- La revue documentaire portant essentiellement sur les documents juridiques (document du projet, convention de participation aux coûts), rapports techniques, plans et bilans périodiques et annuels de travail.
- Des interviews et des discussions en groupe avec les parties prenantes principales pour s'imprégner de leurs avis sur le Projet et ses résultats. Un guide d'entretien a été préparé à l'avance permettant à la mission de se rassurer qu'une même série de questions essentielles ont été posées à l'ensemble des acteurs concernés. Ces questions ont porté sur trois préoccupations principales : (a) la pertinence du projet, (b) l'identification et l'appréciation par les acteurs de ses résultats, y compris les facteurs ayant influencé leur réalisation ou non réalisation et (c) l'appréciation de l'efficacité, de l'efficience et du potentiel d'appropriation des résultats. Le rôle et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du projet, y compris les partenaires techniques et financiers étaient soulignés. Les interviewés avaient l'opportunité en conclusion de faire des suggestions et des recommandations en rapport avec ce qu'ils voulaient voir s'améliorer dans le projet.
- Les propres observations de la mission des acteurs dans le contexte de leur travail, des infrastructures et de leur fonctionnalité, qui lui ont permis d'infirmier ou de confirmer les informations recueillies ci-dessus.

iv. Structure de présentation du Rapport

Le rapport est structuré en neuf parties après cette introduction :

1. Contexte de l'évaluation
2. Appréciation de l'état des résultats
3. Facteurs ayant influencé la réalisation des résultats
4. Evaluation de la pertinence, efficacité, efficience, effets/impacts et potentiel de durabilité des résultats
5. Qualité des partenariats
6. Efficacité des arrangements et mécanismes de coordination et de gestion
7. Rôle du PNUD et de l'UNCDF dans la mise en œuvre du projet
8. Contribution du Projet aux avancées de la décentralisation
9. Conclusions, leçons apprises et recommandations.

I. CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU PROJET

1. Cadre général de l'intervention

L'élaboration et la mise en œuvre du Projet « Appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunales (ACRIC) » s'inscrit dans les efforts initiés depuis plusieurs décennies par le Gouvernement de Burkina Faso et ses partenaires techniques et financiers pour trouver des solutions idoines à la problématique de responsabilisation des acteurs locaux dans le but d'accélérer la lutte contre la pauvreté et la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

En effet, le processus de décentralisation engagé au Burkina Faso a connu un tournant décisif avec l'adoption de la loi No 055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code général des collectivités territoriales. Il a permis la mise en place effective des collectivités territoriales et l'organisation des élections locales dans 302 communes rurales, 49 communes urbaines et 13 régions en avril 2006. Dans le processus de la communalisation intégrale, l'Etat s'est trouvé confronté à des difficultés pour viabiliser les collectivités territoriales en construction. Celles-ci disposent des pouvoirs élargis pour piloter et gérer leur propre développement, mais ne disposent pas de capacités techniques et financières crédibles pour le faire.

C'est dans ce contexte global qu'a pris naissance le concept du Projet ACRIC. Il s'inscrit dans la continuité des expériences antérieures menées par le PNUD et l'UNCDF pour lutter contre la pauvreté à travers les projets PAPNA et PSB. Ces deux projets de pré-décentralisation au Burkina Faso avaient pour finalité la création et le renforcement des capacités organisationnelles, techniques et financières des structures inter-villageoises de développement local dénommées : les Comités inter-villageois de gestion de terroirs (CIVGT). Les leçons tirées de ces expériences qui préfiguraient les communes rurales avant la communalisation, avaient mis en évidence l'importance du renforcement des capacités de planification, de gestion et de mobilisation des ressources pré-communales, l'émergence du Fonds de développement local pour financer des projets d'intérêt général élaborés par les populations et exécutés par elles-mêmes grâce à un appui à la maîtrise d'ouvrage. Il était devenu nécessaire d'utiliser les structures légalement créées pour expérimenter ces idées.

Le Projet ACRIC est partie prenante du Programme d'appui à la décentralisation et au développement local (DEPACIDEL). Il en constitue un sous-programme à côté d'un autre, le sous-programme « Appui à la décentralisation et à la participation citoyenne (ADEPAC) » dont l'exécution s'est faite à l'échelle nationale de novembre 2006 à avril 2011.

Les activités du Projet ont démarrées en juillet 2009. Elles ont été intégrées à l'UNDAF 2011-2015. Sa clôture, initialement prévue pour juin 2014, a été repoussée à décembre 2014. La zone d'intervention du projet a été circonscrite dans la Région de la Boucle du Mouhoun avec une concentration de ses interventions sur dix-sept (17) des quarante-sept (47) communes que compte cette Région. Toutefois, dans les trente (30) autres communes, des activités de renforcement de compétences ont été prévues. Le choix de cette Région était principalement justifié par son taux élevé de pauvreté qui contraste avec ses importantes potentialités agricoles, forestières et minières.

2. Objectifs du Projet

L'objectif de développement poursuivi par le Projet ACRIC est de contribuer à améliorer de façon durable les conditions de vie des populations par un investissement pertinent dans le développement durable des collectivités territoriales et l'émergence d'un environnement communal favorable à la mobilisation, la responsabilisation et l'engagement des acteurs locaux pour le développement de leur milieu.

Pour ce faire, les objectifs spécifiques suivants devraient être réalisés :

- (i) renforcer la maîtrise d'ouvrage communale et introduire des innovations dans le mode de gestion des équipements locaux ;
- (ii) répondre à la demande locale en matière de services sociaux de base selon une approche participative ascendante afin de combattre la pauvreté ;
- (iii) identifier des approches innovantes de promotion de l'économie locale adaptées au contexte des communes rurales et aux relations villes-campagnes, ;
- (iv) promouvoir des espaces de concertation pour permettre une circulation de l'information des citoyens vers la commune et de la commune vers les citoyens ;
- (v) accroître les ressources fiscales locales par une meilleure connaissance de l'assiette et en favorisant la mise en place d'un dialogue constructif avec les contribuables potentiels ;
- (vi) intégrer la problématique de la gestion des ressources naturelles et de la protection de l'environnement dans la gestion communale et la dynamisation des communautés villageoises ;
- (vii) renforcer le système de suivi, d'évaluation et de capitalisation au niveau national et régional à travers le développement d'une base de données à déclinaisons communale et régionale.

La réalisation de ces objectifs passait à leur tour par une intervention concentrée dans dix-sept (17) communes de 2 provinces, celles des Balé et du Mouhoun à travers la mise en œuvre dans d'un Fonds de développement local, le développement de la solidarité intercommunautaire et intercommunale et le développement d'outils de pilotage de la décentralisation.

L'intervention du projet devait contribuer à la bonne gouvernance dans la gestion des affaires locales, à l'élévation de la conscience citoyenne et à l'amélioration de l'accès aux services de base. L'accent devrait être mis sur l'accompagnement des collectivités bénéficiaires dans les domaines de la planification locale et l'animation du territoire, la maîtrise d'ouvrage communale et la gestion des infrastructures, le développement économique local et le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

La mise en œuvre de ce Projet qui devait se faire en 2 étapes devait aboutir aux résultats attendus ainsi déclinés :

- des instruments de planification locale sont élaborés et mis en œuvre ;
- la capacité de maîtrise d'ouvrage communale est renforcée et les règles de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques locales observées ;
- des dynamiques économiques locales émergent dans les communes d'intervention ;
- les capacités des acteurs locaux sont renforcées.

3. Durée et financement

Le Projet avait une durée de cinq (5) ans. Le montant initial du financement était d'US \$ 3, 943, 400 réparti ainsi :

- Contribution PNUD (TRAC)	\$1, 000,000
- Contribution UNCDF (FENU)	\$2, 000,000
- GIZ (Coopération allemande)	\$590,400
- Gouvernement	\$60,000
- Autres sources : bénéficiaires	\$197,170
- Montant à mobiliser	\$ 95,830

Ressources additionnelles

- Coopération japonaise	\$400,000
-------------------------	-----------

II. APPRECIATION DE L'ETAT DES RESULTATS

A. L'état des résultats au niveau des produits

Produits et indicateurs	Etat du produit	Observations
<p>Produit 1 : Planification du développement local et animation du territoire (planification du développement local et animation du territoire renforcés)</p> <p>Indicateurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de communes disposant des outils de planification, de programmation et de gestion. - Nombre des séances d'animation/sensibilisation sur les outils de planification. - Nombre d'actions de capitalisation d'expériences. - Nombre de participants formés/sensibilisés. 	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de planification et de programmation élaborés et mis en œuvre dans toutes les 17 communes : PAT, PAIC, PAPEL. - Canevas d'élaboration/ évaluation du PAIC harmonisé disponible. - 117 séances d'animation/ sensibilisation sur les outils de planification et gestion du développement réalisées dont 1752 personnes touchées. - 45 séances d'animation/ sensibilisation sur le DEL réalisées dont 880 participants. - 59 séances d'animation/ sensibilisation sur la MOC réalisées dont 1064 participants. - 272 acteurs locaux formés sur l'utilisation des outils de planification et de programmation. - 3 PCD relus selon le guide révisé d'élaboration des PCD. - 3 rapports de capitalisation de 3 expériences et autres acquis du projet en cours de finalisation.
<p>Produit 2 : Renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale et des modes de gestion (maîtrise d'ouvrage communale et des modes de gestion renforcés)</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets montés par les communes. - Nombre de séances de formation/sensibilisation pour la gestion et l'entretien des patrimoines communaux - Nombre de séances de formation/sensibilisation pour les COGES sur rôles et responsabilités. - Nombre de séances de formation/sensibilisation pour les comités de suivi de chantiers - Nombre de séances de formation/sensibilisation sur l'intercommunalité. 	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - 2 dispensaires, 2 salles de maternité, 2 incinérateurs, 3 salles de mise en observation pour malades, 3 dépôts MEG, - 5 logements d'infirmier, un bloc de latrines et 3 forages pour CSPS construits ; - 1 forage construit pour une école, mais non opérationnel. - 1 maison des jeunes, 1 salle de cinéma et 1 centre populaire des loisirs réhabilités. - 34 salles de classe équipées, 6 salles de classe réhabilitées et 1 CAPAF réalisé. - 1 aménagement paysager réalisé - 1 morgue réfectionnée. - 45 Séances d'animation/ sensibilisation sur la gestion et la maintenance des patrimoines communaux réalisées dont 688 personnes touchées. - 42 séances d'animation/ sensibilisation sur les rôles et responsabilités des COGES des infrastructures réalisées dont 408 participants. - 10 séances d'animation/ sensibilisation sur les rôles et responsabilités des comités de suivi de chantiers réalisées dont 320 participants. - 7 séances d'animation/ sensibilisation sur le décret relatif à la communauté des communes dont 1481 participants.

<p>Produit 3 : Promotion du développement économique local (développement économique local promu/renforcé)</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'émissions éducatives sur l'économie locale réalisée. - Nombre de jeunes promoteurs économiques installés. - Nombre d'infrastructures marchandes réalisées. - Nombre de places attribuées aux femmes dans les marchés réalisés. 	<p>Satisfaisant</p>	<p>Pour la mobilisation des ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 journées portes ouvertes sur les recettes locales, - 14 campagnes d'immatriculation des contribuables, - 2 émissions radiophoniques sur civisme fiscal, - une caravane de sensibilisation sur le civisme fiscal organisée dans les 17 communes. <p>Pour la promotion des produits locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 journées promotionnelles de produits au niveau communal ; - deux foires intercommunales organisées ; - 1 journée économique régionale organisée. <p>Pour la promotion de l'entrepreneuriat local :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 150 jeunes promoteurs formés sur la création d'entreprise dont 46 installés, - 46 entrepreneurs locaux formés sur les marchés publics, - 45 gérants de boutiques de rue formés. <p>En matière de construction d'infrastructures marchandes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 96 boutiques de rue, - 24 hangars de marchés avec 154 compartiments, - 2 auberges communales à 28 lits, - 2 parcs de vaccination construits ; - un abattoir réfectionné. <p>Pour la gestion des ressources naturelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 km de berges du Mouhoun protégées - Organisation de séances publiques et radiophoniques sur les défriches agricoles, la loi sur le pastoralisme et la loi sur le régime foncier rural dans bon nombre de villages. <p>Pour les voies et assainissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2, 5 km de rechargement de voies - ouverture de voies et construction de bloc de latrines à 4 postes. <p>Environ 40% des places dans les infrastructures marchandes réalisées accordées aux femmes.</p>
<p>Produit 4 : Renforcement des capacités des acteurs et communication participative pour un développement local durable et une bonne gouvernance (capacités des acteurs et communicative participative renforcées)</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'élus formés. - Nombre de sessions de formation. 	<p>Satisfaisant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 92 leaders féminins formés sur le leadership et la prise en compte du genre dans les plans et programmes. - 599 agents des STD formés sur leur rôle dans la décentralisation. - Plus de 500 élus et autres acteurs communaux formés sur divers thèmes liés à la décentralisation. - 35 émissions radiophoniques diffusées sur la décentralisation (citoyenneté, bonne gouvernance,

<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'actions spécifiques aux femmes maires et conseillères. - Nombre de travaux de capitalisation réalisés. - Nombre de voyages d'études. - Nombre d'émissions médiatiques - Une BASEDOR à déclinaison communale disponible. 		rôle des acteurs de la décentralisation etc.) - 70 élus formés sur l'intercommunalité. - Un voyage d'étude organisé sur l'intercommunalité. - 3 ateliers nationaux de capitalisation organisés, au cours desquels ACRIC a partagé son expérience sur l'accompagnement rapproché dans la maîtrise d'ouvrage et trois ateliers de capitalisation interne dont les Rapports sont en cours de finalisation. La mission n'a pas vu une base de données à déclinaison communale.
<p>Produit 5 : Gestion du projet (projet géré conformément aux procédures et capable des résultats).</p> <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence du Rapport de lancement du projet. - Existence d'un Manuel de procédures techniques. - Existence d'un Code de financement. - Nombre des conventions de partenariat signés. - Existence des Rapports annuels de travail. - Existence des comptes-rendus des réunions du comité de pilotage. - Existence des Rapports d'audits du projet. - Existence du Rapport d'évaluation à mi-parcours. 	Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de lancement du projet disponible. - Manuel de procédures techniques disponible. - Code de financement disponible. - Rapports annuels d'activités disponibles. - Comptes-rendus des réunions du Comité de pilotage disponibles. - Conventions de partenariat signées entre autres avec FPDCT pour la gestion du FDL, PNVB-OCADES pour la gestion administrative des animateurs territoriaux ; les communes d'intervention, les services techniques déconcentrés de l'Etat pour la mise en œuvre des activités de leur compétence ; les radios privées, communautaires et publiques pour la communication participative à travers des émissions radiophoniques publiques ou en studio. - Rapport de la revue à mi-parcours disponible.

B. L'état des résultats au niveau des effets

Effet et indicateur	Etat de l'effet			Justifications
<p>Effet 1 : Maîtrise d'ouvrage communal par l'appropriation de la gestion communale par les élus et le personnel communal renforcée.</p> <p>Indicateurs :</p> <p>Degré d'appropriation de la gestion communale par les élus et le personnel communal.</p>	Changement positif fort	Changement positif (satisfaisant)	Pas de changement du tout	Voir Partie IV Evaluation des effets
<p>Effet 2 : Demande locale en matière des services sociaux de base satisfaite.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux accru d'accès de la population aux services sociaux. - Une meilleure prise en charge de la population. 		X		Ibidem

<p>Effet 3 : Développement économique local, favorisant la dynamisation du tissu économique local et la mobilisation des ressources locales renforcé.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux d'accroissement des contribuables. - Taux d'accroissement des ressources fiscales communales. - Degré de satisfaction des opérateurs économiques locaux. 		X		Ibidem
<p>Effet 4 : Gouvernance locale axée sur l'approche participative, la reddition des comptes, l'approche genre et l'écocitoyenneté améliorée.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de participation des femmes élues formées dans l'animation de la vie communale. - Niveau de maîtrise par les élus formés de leurs rôles et responsabilités. - Niveau d'implication des agents des STD formés dans l'animation de la vie communale. - Niveau d'amélioration de la culture de reddition des comptes. - Degré de communication ouverte et transparente sur la décentralisation. - Existence de quelques compétences et savoir-faire au niveau communal. 		X		Ibidem
<p>Effet 5 : Expériences locales sur la mise en œuvre de la décentralisation capitalisées.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de diffusion ou partage des leçons d'expériences. - Preuves d'apprentissage sur la base des enseignements tirés. 		X		Ibidem

III. FACTEURS AYANT INFLUENCE LA REALISATION DES RESULTATS

1. Facteurs positifs

- Le comité de pilotage, en tant qu'organe de gouvernance du projet, a joué un rôle important d'orientation et de suivi stratégique en fournissant des directives concrètes face aux problèmes relevés dans les rapports annuels soumis par le Projet et en s'assurant que ses recommandations sont effectivement suivies. Le fait même que ses débats aient été précédés chaque fois par des visites de terrain, a permis à ses membres de s'imprégner des réalités et de proposer des solutions appropriées et en temps réel.
- La mise à la disposition des communes d'animateurs volontaires parlant en langue de la région, dans un environnement caractérisé par un taux élevé d'analphabétisme, a renforcé dans une certaine mesure les ressources humaines qualifiées au sein des zones d'intervention, et a contribué entre autres à dissiper les préjugés sur la décentralisation ; elle a facilité la communication et la confiance mutuelle et a induit une plus grande implication des populations concernées. La répartition des animateurs par sous-zones regroupant plusieurs communes a offert des opportunités de mise en œuvre d'actions intercommunales.
- La disponibilité permanente d'un fonds consacré au développement local et son accessibilité aux communes ont facilité la prise en charge financière des investissements qui n'auraient pas pu se concrétiser dans la situation normale des transferts actuels de l'Etat vers les collectivités territoriales.
- L'introduction des critères de performance dans la gestion des ressources allouées a incité les communes à appliquer une gestion axée sur les résultats. En statuant que les communes qui n'atteignent pas un taux de décaissement annuel d'investissement de 80%, ne bénéficieront pas de l'allocation de l'année suivante, le Projet a explicitement engagé les collectivités territoriales dans la compétition pour l'excellence dans la gestion des fonds mis à leur disposition. Ce qui s'est traduit par un engouement communal pour produire des résultats palpables en cohérence avec leur programmation.
- Les partenariats tissés avec les autres acteurs pertinents ont favorisé l'obtention des résultats. C'est le cas par exemple du partenariat, d'une part avec la GIZ et d'autre part, avec la Coopération japonaise. Avec la GIZ (Coopération allemande), le Projet a pu disposer d'une assistance technique de haut niveau dans le domaine du DEL. Avec la contribution monétaire japonaise, il a renforcé sa structure de financement des investissements locaux.
- La coordination du Projet, dès le départ, a su insuffler et instaurer un esprit d'équipe au sein de l'Unité de gestion ; ce qui a facilité la réalisation des résultats planifiés.

2. Facteurs négatifs

- ✓ Les procédures du PNUD, de l'UNCDF et celles du FPDCT sont qualifiées de lourdes et contraignantes au démarrage ; ce qui a entraîné des pertes considérables de temps pour le financement des activités en attente. Cette situation a amené à des retards parfois significatifs dans la mise en œuvre des activités avec des conséquences négatives sur la réalisation des résultats dans les délais escomptés. Malgré des améliorations, certaines activités ont traîné tout au long de l'exécution.
- ✓ Des retards constants dans le démarrage des travaux d'investissement des communes, occasionnés, notamment par des procédures de passation de marchés publics, peu adaptées aux collectivités.
- ✓ Les compétences des ressources humaines propres des communes sont globalement très faibles, ce qui pose des problèmes sérieux de compréhension des instructions et de maîtrise des outils techniques proposés. Cette préoccupation reste plus accentuée dans les communes rurales. A cela s'ajoute la mobilité fréquente du personnel technique (les Secrétaires généraux en particulier) des communes qui suscite des problèmes, notamment en termes de création et de conservation d'une mémoire institutionnelle au sein des collectivités territoriales.
- ✓ Certaines entreprises qui soumissionnent pour les services communaux ne disposent ni d'assise financière suffisante, ni des compétences techniques avérées qu'elles prétendent sur le papier, leur souci étant souvent d'accumuler des marchés. Cette carence des moyens et des capacités pour faire ou faire-faire le travail convenu par les prestataires et des insuffisances de gestion rigoureuse des procédures de sélection, conduit à des retards énormes dans l'accomplissement des travaux et/ou à la réalisation des infrastructures ne répondant pas nécessairement à des standards acceptables de qualité. Cette situation est aggravée dans la mesure où les procédures de passation des marchés publics ne semblent pas, aux dires de certains acteurs locaux, fournir des indications précises pour apprécier les moyens des soumissionnaires.
- ✓ Le retard dans l'adoption des textes sur l'intercommunalité a retardé sa concrétisation sur le terrain.

3. Autres difficultés, contraintes et défis

- ✓ Des insuffisances liées aux procédures d'accès aux ressources du Fonds de développement local (FDL) qui sont longues et exigent une multitude de documents à remplir.
- ✓ L'insuffisance et la faiblesse des montants alloués aux communes qui sont souvent de loin inférieurs à leurs besoins de financement. Elles sont donc obligées d'inscrire leur action dans les limites des moyens disponibles. Il en découle des investissements qui ne sont pas toujours consistants. Ainsi par exemple, une boutique de rue aux dimensions réduites peut convenir à des besoins présents d'un commerçant, mais son

utilité future peut être remise en cause au regard des possibilités d'agrandissement du commerce et de la modernisation de la collectivité. Parfois, certaines communes ont vu leurs projets ajournés pour l'année en raison d'insuffisance de moyens budgétaires, entraînant ainsi des retards dans la réalisation des investissements déjà programmés. C'est le cas en 2010 où 4 communes éligibles au FDL n'ont pas bénéficié de la subvention à cause de l'insuffisance des ressources.

- ✓ Le déficit de communication entre acteurs, notamment ACRIC, le FPDCT et les communes pour l'information sur les droits de tirage. Par voie de conséquence, la non-maîtrise des montants qui leur sont alloués, peut négativement impacter le choix judicieux des projets à mettre en œuvre par les communes.
- ✓ La complaisance de certains services techniques municipaux ou les bureaux d'étude en charge du suivi et de vérification des travaux qui n'assurent pas un contrôle sérieux lors de la réception provisoire des infrastructures. ; ce qui affecte la qualité des prestations.
- ✓ Le non-respect des cahiers de charge par les contrôleurs des travaux.
- ✓ La crise sociopolitique qui a secoué le pays depuis 2010 et qui s'est soldée par l'insurrection populaire d'octobre dernier et la chute du gouvernement au pouvoir ainsi que la dissolution des organes des collectivités territoriales par le pouvoir de la transition, semble avoir influencé la mise en œuvre des activités sur le terrain. Elle a conduit, notamment au laxisme dans le comportement de certains prestataires de travaux et au non-paiement à temps de l'avance pour des entreprises, ayant tous comme conséquences le non achèvement des chantiers y relatifs dans les délais prévus.

IV. EXAMEN DE LA PERTINENCE, L'EFFICACITE, L'EFFICIENCE, LES EFFETS/IMPACTS ET DU POTENTIEL DE DURABILITE DES RESULTATS

A. EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROJET

a. Pertinence par rapport aux stratégies et politiques du Gouvernement du Burkina Faso

La décentralisation est un des principes fondamentaux de la Constitution burkinabè. La restauration de celle-ci par le Gouvernement de transition laisse prévoir la poursuite, voire même la consolidation des efforts initiés depuis plus de deux décennies pour créer des conditions d'une prise en charge effective des actions de développement par les populations afin de mieux ancrer la démocratie et dynamiser les économies locales (régionales et communales).

Le Projet ACRIC a inscrit son intervention dans cette perspective. Les actions mises en œuvre dans sa zone d'intervention, sont cohérentes avec la vision, les stratégies et les priorités du Gouvernement. Il en est ainsi de :

- l'élaboration et de la mise en œuvre concertée d'outils de planification locale intégrant les priorités des populations ;
- l'organisation d'activités de renforcement des capacités communautaires qui ont ouvert des espaces de concertation et de dialogue entre les citoyens et les responsables des organes décentralisés autour des actions à mettre en œuvre ;
- la promotion de l'économie locale et de la mobilisation des ressources propres pour l'investissement ;
- la mise en place d'investissements locaux dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations locales.

Aujourd'hui encore, l'insistance du Gouvernement sur la radicalisation de la lutte contre la pauvreté, à travers notamment la responsabilisation citoyenne et la bonne gouvernance, montre l'importance capitale de la décentralisation dans les politiques de développement national. Cette importance est reflétée dans la Stratégie de croissance accélérée et développement durable SCADD (2011-2015) adoptée en 2010 lorsqu'il est confirmé que la priorité sera « (1) de réussir la décentralisation économique (création de véritables pôles régionaux de développement), (2) d'assurer le transfert effectif des compétences et des ressources aux collectivités locales dans tous les domaines retenus, (3) de renforcer les capacités des collectivités à gérer les affaires locales, (4) d'assurer la cohérence de l'action locale avec les politiques de l'Etat, et (5) d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement local. »

L'engagement gouvernemental à la décentralisation s'est également traduit par un accroissement des contributions financières de l'Etat aux collectivités locales. Les informations disponibles indiquent, par exemple, que la contribution financière de l'Etat à la décentralisation était de 20 660 748 407 FCFA en 2008 ; elle est passée à 21 225 595 475

FCFA, 24 212 584 959 FCFA, et 29 358 118 630 FCFA respectivement en 2009, 2010 et 2011, soit un total 95 457 047 471 FCFA pour la période 2008-2011. Le gouvernement actuel prévoit un budget en investissements de 9 milliards de FCFA à titre de l'exercice 2015 pour soutenir les collectivités territoriales.

b. Pertinence par rapport à l'UNDAF et aux priorités programmatiques du PNUD et de l'UNCDF et aux autres partenaires

Le Plan-cadre des Nations unies pour l'assistance au développement pour la période 2011-2015, connu sous l'acronyme anglais UNDAF, retient l'approfondissement de la décentralisation parmi ses domaines principaux d'intervention. L'effet 3 de l'UNDAF est de rendre la gouvernance politique, économique, locale et administrative au Burkina Faso plus efficace et plus respectueuse de l'égalité hommes-femmes et des droits de l'homme. Les actions visées concerne particulièrement la promotion des économies locales et régionales au niveau de certaines localités à travers le renforcement des capacités de programmation et de maîtrise d'ouvrage locale des régions et des communes, la promotion de la participation citoyenne dans la gestion des affaires publiques et le développement local. Le Projet ACRIC, comme indiqué plus haut dans la partie relative à ses objectifs, vise justement l'amélioration de la gouvernance politique, administrative et économique, à travers le renforcement des capacités communautaires, y compris celles des femmes, dans la gestion du développement local et la gouvernance locale ainsi que dans la promotion du développement économique local.

Par ailleurs, s'appuyant sur l'UNDAF, le Plan d'actions de Programme du Pays du PNUD met l'accent sur la gouvernance locale, notamment la décentralisation en vue d'améliorer la qualité et l'accès égal aux services publics, le développement des économies locales aux fins de réduire la pauvreté et l'approche genre. Il y existe une conformité évidente entre ces orientations stratégiques du PNUD et les objectifs du Projet d'améliorer l'accès aux services sociaux de base dans une perspective d'équité et de contribuer à la réduction de la pauvreté. La Projet accorde aussi une grande importance à l'approche participative et au genre, qui sont des thèmes critiques dans le cadre des résultats du PNUD. Le Projet s'inscrit également dans la vision de soutenir les investissements locaux dans les pays moins avancés préconisés par l'UNCDF.

D'autres partenaires tels que la Banque mondiale, la Coopération française, la Coopération allemande et autrichienne sont impliqués à des degrés divers dans le financement de la décentralisation et du développement local dans la Boucle de Mouhoun.

c. Pertinence par rapport aux besoins de la Région et des communes rurales

En dépit de ses potentialités en terres et en ressources naturelles ainsi que sa réputation de région cotonnière et de grenier de Burkina, les populations de la Région de la Boucle de Mouhoun connaissent encore des conditions de vie très précaires, se traduisant par une incidence de la pauvreté de 60,4 (2003) qui la classe parmi les régions les plus pauvres du pays. L'analyse documentaire et les observations faites par la mission montrent que presque toutes les collectivités territoriales partagent des caractéristiques communes, à savoir, un degré élevé d'analphabétisme, un manque sévère des ressources humaines qualifiées dans les

services municipaux, une faible desserte en infrastructures socio-économiques de base et des capacités extrêmement limitées de mobilisation des ressources financières pour répondre adéquatement aux nombreux besoins exprimés par leurs populations.

Dans ce contexte, le Projet demeure toujours pertinent dans son ambition de mettre à disposition un outil crédible de financement local pour soutenir les initiatives de développement communal d'une part et la mise en place d'un dispositif d'appui-conseil rapproché pour assister techniquement les communes en matière de maîtrise d'ouvrage, de promotion de la bonne gouvernance et du développement économique local en vue d'accélérer la croissance économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté, d'autre part.

d. Pertinence du cadre logique et de la stratégie d'intervention du projet (conception du projet)

Le Projet dispose d'une stratégie de changement qui n'est pas clairement articulée, restant diffuse ; ce qui conduit, notamment à une mauvaise priorisation des investissements locaux et à une allocation des ressources peu conformes à la problématique centrale du développement dans les zones d'intervention.

En effet, l'objectif général visé par le Projet ACRIC est d'améliorer les conditions de vie des populations locales à travers des investissements pertinents pour le développement durable des collectivités territoriales concernées. Il s'agit en fait de combattre la pauvreté dans les 17 communes. Pour y arriver, le cadre logique ou la stratégie d'intervention du projet comporte quatre grands axes dont le renforcement est supposé induire le changement escompté, à savoir la planification et l'animation territoriale, la maîtrise d'ouvrage, le développement économique local, la bonne gouvernance locale et le renforcement des capacités des acteurs locaux. Ce dernier axe agit à la fois comme un axe autonome et un domaine transversal venant en appui aux autres axes.

Le problème se pose ici en termes de priorités assignées à chaque axe de concentration, qui influe en retour sur l'envergure des actions et des allocations budgétaires. Implicitement, le document de projet donne préférence aux deux premiers axes si l'on tient compte de leurs budgets qui représentent 73% du budget dédié auxdits axes. Pourtant, le même document de projet reconnaît que sa finalité, c'est-à-dire « la lutte contre la pauvreté requiert la création ou la dynamisation des pôles régionaux de développement susceptibles de servir de levier de développement et d'engendrer un effet d'entraînement sur l'ensemble des provinces ». Elle implique selon le document de projet « l'expérimentation d'une pédagogie de la richesse économique locale en s'appuyant dans un premier temps sur les zones qui ont des dispositions en termes d'initiatives économiques et d'opportunités à l'accès au marché et la création d'emploi de proximité ». Dans les critères qui ont présidé au choix de la Région de Boucle de Mouhoun et ses deux provinces, au-delà du critère de la pauvreté, le PRODOC insiste aussi sur la capacité de ces provinces à présenter des réelles perspectives au plan économique et commercial, des possibilités de création d'emplois et de revenus ; d'émergence d'un réseau d'entrepreneurs locaux qualifiés et d'amélioration des finances locales.

En somme, la promotion du développement économique local devrait être le pilier central du projet au regard des arguments principaux qui justifient son intervention. S'il est vrai que le développement local ne peut se faire sans un projet mobilisateur et fédérateur des ressources locales (planification) et sans des capacités de gestion et de communication, il est aussi vrai, de part des expériences de meilleures pratiques internationales, que la décentralisation et le développement local recherché au Burkina Faso auront des difficultés à se concrétiser en l'absence des capacités financières autonomes à la base. C'est pourquoi la promotion du développement économique local demeure la stratégie véritable pour accélérer et mettre en marche une nouvelle dynamique des transformations socio-économiques dans les collectivités territoriales. Comme le confirme Xavier Greffe, « le développement local est d'abord un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il se mettra en œuvre par l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles ».

C'est plutôt cette dimension de développement économique local que le document de projet aurait dû privilégier d'autant plus que la pauvreté monétaire amène la plupart des communes tant urbaines que rurales à faire de la planification et de la programmation des investissements un exercice académique, faute de moyens. La mission a constaté par exemple que la Commune de Siby avait déjà élaboré son PAIC pour 2015, mais plus de 90% des projets inscrits au Plan n'avait aucun financement prévu, les ressources devant être mobilisés auprès des PTF non encore identifiés. Le cercle vicieux de la dépendance sur l'aide extérieure qu'on espérait réduire par le Projet poursuit bonnement son chemin.

La vision du développement économique embrassée dans le document de projet paraît aussi limitative dans la mesure où elle met plus en évidence les aspects commerciaux (par exemple la construction des boutiques de rue). Dans une Région réputée agricole, il est surprenant qu'il n'y ait pas grand-chose sur l'aménagement dédié à la production agricole. Il en est de même des appuis aux activités de production et de transformation qui sont omis dans la stratégie d'intervention du projet alors que ces activités présentent un plus grand potentiel de création d'emploi pour la réduction de la pauvreté.

Le manque de clarté au niveau de la stratégie de changement du projet a eu des répercussions sur sa stratégie de mise en œuvre. Les éléments clés pour sa réussite (Expert en développement économique local et animateurs territoriaux) dont les appuis ont été décisifs, ne pouvaient pas accompagner les communes jusqu'à la fin du projet. Leurs contrats étaient pris en charge par d'autres financements pour une période de moins de quatre ans (Coopération allemande pour l'expert en développement économique local).

Par ailleurs, la lisibilité de l'ensemble du document de projet ne paraît pas évidente. Hormis les questions de formulation abordées plus loin, l'objectif général de développement est diffus, ce qui se traduit par une stratégie d'intervention du projet insuffisamment définie, incohérente et trop focalisée sur l'échelon communal alors que le développement local ne peut pas se faire en vase clos sans tenir compte d'autres acteurs influant au niveau déconcentré, régional et national. Les problématiques qu'il suscite vont au-delà des capacités

effectives des communautés rurales (mise en chantier des pistes rurales pour faciliter le transport et la commercialisation des produits agricoles, électrification pour favoriser l'émergence des petites industries agro-alimentaires, etc.).

Si les relations entre les activités et les produits sont logiques et claires dans le cadre des résultats du projet, il n'en est pas question pour les liens entre les effets, les objectifs spécifiques et l'objectif général de développement poursuivi ou les impacts escomptés. La page de signature du document de projet recense trois (3) objectifs spécifiques, mais on en dénombre sept (7) dans le corps du document. Le manque de clarté au niveau de l'objectif général de développement se répercute au niveau des objectifs spécifiques dont certains manquent de spécificité. La mission a pris, par exemple, du temps à s'expliquer la teneur de l'objectif spécifique 1 du projet qui consiste à « mettre en œuvre un fonds de développement local au niveau d'un ensemble de communes ». Cette carence de cohérence et de spécificité n'a pas manqué de poser des problèmes à l'équipe du projet au cours de sa mise en œuvre, l'obligeant à insister vainement sur la nécessité d'une relecture complète du document.

En outre, pour un projet au stade expérimental, ses objectifs, résultats attendus et activités sont visiblement nombreux et ambitieux au regard des moyens financiers disponibles. Environ quatre millions de dollars américains pour impulser le développement dans 17 communes représentant une population de 511.985 (2006) paraissent largement insuffisants si l'on considère l'immensité des besoins dans ces communautés. Au lieu de disperser les efforts dans de petits investissements sans effets réels d'entraînement sur la croissance économique et la création d'emplois pour endiguer la pauvreté dans les collectivités concernées, le Projet ACRIC aurait pu cibler quelques axes et résultats majeurs, éventuellement dans un nombre encore plus restreint de communes auxquelles il aurait apporté son expertise et appui-conseil rapproché et aurait capitalisé des leçons pour une extension progressive de l'expérience, tenant compte des enseignements émergents et des moyens disponibles.

Ensuite, les populations les plus vulnérables des communes, en particulier, les femmes devraient être l'une des préoccupations principales du Projet. Il n'existe pas cependant une stratégie explicite du Genre et droits humains formulée dans le document de base. La mission a constaté, par exemple, que les communes ne disposaient pas des critères objectifs sensibles à la problématique Genre dans les attributions des marchés publics visant spécifiquement la promotion économique de la femme. L'équipe de projet a cependant pris des dispositions pratiques pour relever la conscience des acteurs sur cette problématique, en tenant compte des observations pertinentes faites en 2012 dans la Revue à mi-parcours sur cette question. Par exemple, dans le document de contrat entre le FPDCT et chaque Commune bénéficiant du FDL mis à disposition par ACRIC, il est clairement indiqué que la mise en place du comité local de projet et du comité de gestion doit prendre en compte l'aspect genre dans sa composition. En plus, les rapports annuels d'activités du projet font apparaître un ciblage de résultats désagrégé par sexe, notamment dans le domaine de la formation et de la sensibilisation. En moyenne, on peut dire que 40% de places des infrastructures marchandes réalisées par le Projet sont occupées par les femmes.

La présentation globale du cadre des résultats du projet reste incomplète, sans indication des effets auxquels les produits contribuent et sans facteurs de risque susceptibles d'influer sur la réalisation des résultats. Cette déficience a affecté la manière dont les plans annuels de travail

(PTA) et le suivi du projet ont été préparés. Dans la logique de la gestion axée sur les résultats²³, le PTA doit décliner non seulement les activités et les produits à réaliser au cours de l'année, comme cela se fait actuellement dans le projet ACRIC, mais aussi les effets auxquels ces produits contribuent, permettant ainsi au Comité de Pilotage de s'assurer que les réalisations envisagées amènent effectivement aux effets ou impacts intermédiaires désirés.

Malheureusement, l'information sur les effets escomptés n'apparaît dans aucun PTA, une situation qui découle probablement de la confusion et de l'imprécision au niveau du cadre des résultats du Projet. En dépit de cette déficience, l'équipe du projet s'est montrée proactive en discutant dans ses rapports annuels les effets généraux induits des produits réalisés même sans référence explicite au document de projet.

Néanmoins, les effets qui sont déclinés dans le PRODOC ne sont pas assortis, ni d'indicateurs de succès, ni de la situation de référence pour en faciliter le suivi-évaluation. La mission a constaté que le Projet utilise dans ses rapports une matrice des résultats mise à la disposition par l'UNCDF. Cette matrice contient les produits, leurs indicateurs et cibles. Deux problèmes majeurs émergent ici. Les produits ne sont pas formulés correctement. Par exemple, « Planification du développement local et animation du territoire » n'est pas un produit. Pour que cela soit considéré comme un produit, sa formulation devrait être « Planification du développement local et animation du territoire renforcés ». En plus, certains indicateurs de produits sont confondus et formulés comme des indicateurs d'effets. Par exemple, « 25% des élus maîtrisent le processus de planification, d'exécution et de suivi-évaluation de développement de leurs communes » n'est pas un indicateur de produits, mais plutôt d'effet. Il en est de même pour « les infrastructures sanitaires ont augmenté de 5% » et « le taux de scolarisation a augmenté de 5% ». Les indicateurs d'effet traduisent le changement induit par les produits ou services réalisés. Cette confusion complique l'évaluation et ne permet pas une analyse fiable des progrès accomplis dans chaque composante des résultats (produits et effets).

Enfin, la mission constate que le document de projet ne précise pas clairement sa stratégie de sortie. Cependant, le projet a pris des dispositions pratiques pour documenter ses meilleures pratiques qui ont été partagées avec les bénéficiaires et les structures nationales. A cet effet, des rapports de capitalisation des expériences du Projet sont en voie de finalisation. Toutefois, compte tenu des limitations budgétaires sérieuses sur le plan local et national, il est à craindre que l'implémentation et la consolidation de ces acquis soient retardées. Alternativement, le Gouvernement sera contraint de se tourner vers ses partenaires techniques et financiers pour financement. Ce qui renforce la dépendance continue sur les ressources extérieures, laquelle dépendance aurait pu être atténuée avec une stratégie affirmée et soutenue de décentralisation économique locale.

³ Les résultats sont d'abord appréhendés en termes des finalités de développement ou des impacts intermédiaires (effets) et des impacts à long-terme des programmes et projets de développement. Les produits contribuent aux effets et les effets aux impacts.

B. EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROJET

L'appréciation de l'efficacité amène à examiner la capacité du Projet ACRIC à réaliser ses objectifs à travers la mise à disposition d'un fonds de développement local pour renforcer la maîtrise d'ouvrage et introduire des modes de gestion innovants de gestion des équipements locaux ; d'augmenter l'offre des services sociaux de base, de promouvoir l'économie locale et la bonne gouvernance locale, d'accroître les ressources fiscales locales, de renforcer la gestion des ressources naturelles dans la gestion communale et d'améliorer le système de suivi-évaluation et de capitalisation au niveau national et régional.

La réalisation de ces objectifs devaient se justifier par cinq (5) résultats majeurs qui seront appréciés ci-dessous, à savoir : (i) des instruments de planification locales sont élaborés et mis en œuvre, (ii) la capacité de maîtrise locale est renforcée et les règles de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques observées, (iii) des dynamiques économiques locales émergent dans les zones d'intervention du projet, (iv) les capacités des acteurs locaux sont renforcées, et (v) l'expérience du Projet est capitalisée.

Au regard des développements qui suivent, la mission estime que ces résultats ont été réalisés, et partant, les objectifs du Projet ont été dans une large mesure atteints.

1. Instruments de planification locale élaborés et mis en œuvre

Toutes les dix-sept communes de la Boucle de Mouhoun couvertes par le Projet ACRIC disposent actuellement d'un Plan communal de développement (PCD), d'un Plan annuel de travail (PAT), d'un Plan annuel d'investissement communal (PAIC) et d'un Plan annuel pour la promotion de l'économie locale (PAPEL). Le Projet ACRIC s'est particulièrement investi dans les quatre derniers outils, l'élaboration du PCD ayant été soutenu par le Projet ADEPAC avant le démarrage de ses activités. L'effort d'ACRIC dans ce domaine est l'appui à trois (3) communes pour la relecture de leur PCD suivant les dispositions des guides relus.

Les PCD, souvent d'une période de cinq ans, sont fondés sur des analyses diagnostiques et montrent les forces, les faiblesses, les contraintes et opportunités ou possibilités que décèle chaque commune. Ils constituent, aux dires des personnes interviewées, des cadres de référence sur la vision du développement communal, ses objectifs, ses axes et actions prioritaires d'intervention pour réaliser ses ambitions. Les projets qui sont identifiés au cours du processus d'élaboration du PAIC tiennent compte de la vision, des priorités et des actions ou projets déjà définis dans le PCD pour le quinquennat. Pour guider leurs travaux de planification, un Guide de planification locale a été élaboré et révisé ensuite au niveau national afin de prendre en compte des thèmes émergents tels que le genre, le changement climatique, le développement économique local et le VIH/SIDA.

Les communes utilisent ensuite le PAT pour identifier et programmer les actions du PCD sur une base annuelle. Les PA les positionnent dans la gestion axée sur les résultats dans la mesure où elles rendent compte de leurs réalisations annuelles au cours des séances de bilans annuels organisés avec l'appui d'ACRIC.

La mission a eu l'opportunité de parcourir tous ces documents. Ils sont généralement bien élaborés et comprennent des concepts et outils de base pour une meilleure planification, priorisation et programmation des investissements à l'échelon local. Ils ont été conçus et mis en œuvre dans une démarche participative et reflètent au mieux les priorités de développement des populations.

Le développement et la mise en œuvre des outils de planification et programmation ont été accompagnés de nombreuses activités de formation et de sensibilisation pour permettre aux groupes cibles concernés (maires, secrétaires généraux, comptables, agents des services techniques, etc.) de s'appropriier les contenus de différents outils élaborés. A ce titre, les animateurs territoriaux, basés dans les communautés rurales, ont joué un rôle important de sensibilisation et d'appui conseil sur l'utilisation du PCD, PAIC, PAT et du PAPEL.

Nonobstant ces résultats appréciables, la mission estime que les 17 communes sont encore loin d'une maîtrise complète de l'élaboration et de la mise en œuvre des outils de planification et de programmation, mis en place grâce au Projet ACRIC en partenariat avec ADEPAC. Ce point de vue d'une appropriation précaire a été soutenu par de nombreux acteurs que la mission a rencontrés, y compris le Directeur régional de l'économie et de la planification. Pour preuve, les autorités communales et les populations n'ont pas bien digéré la fin des contrats des animateurs territoriaux qui étaient toujours à leurs côtés pour suppléer aux manques des capacités techniques. En outre, l'annonce de l'évaluation finale d'ACRIC, a inquiété apparemment tous les acteurs, y compris le Secrétaire Général du Conseil Régional, parce qu'elle a été directement assimilée à la fermeture d'un Projet qui a brillamment réussi à s'identifier avec ses bénéficiaires. La nécessité d'une structure relais est donc ressentie afin de consolider les acquis d'ACRIC.

2. Capacité de maîtrise d'ouvrage renforcée

La mise en œuvre du Fonds de développement local a permis d'augmenter l'offre communale en infrastructures socio-économiques et de fournir des opportunités d'appuis conseils et de formation pour une meilleure gestion et maintenance des infrastructures et équipements. Les réalisations physiques sont réparties à environ 58% dans le secteur social (éducation et santé), 29% pour les infrastructures marchandes et 13% pour le reste des investissements (ressources naturelles, eau potable et voirie).

En effet, les communes bénéficiaires du FDL ont réalisé des investissements en infrastructures sanitaires, éducatives, commerciales et dans le domaine de l'eau et assainissement (Voir Annexe 2 pour les détails par commune). Les réalisations faites sont liées à la construction des dispensaires, des maternités, des incinérateurs, des salles de mise en observation pour les malades, des dépôts pharmaceutiques génériques, des logements d'infirmier, des latrines et des forages. Dans le secteur de l'éducation, des salles de classe ont été construites, équipées ou réhabilitées, permettant aux enfants de suivre les enseignements dans de meilleures conditions. Le secteur marchand a connu un bond significatif avec la construction des boutiques, hangars de marchés, auberges et parcs de vaccination. Le secteur

de loisirs n'est pas resté en marge avec la réhabilitation d'une maison des jeunes, une salle de cinéma et un centre populaire de distraction.

Ces différentes infrastructures ont fait l'objet de passation des marchés selon les procédures nationales en la matière. Elles ont été construites en conformité avec les politiques sectorielles applicables, et reflètent les priorités exprimées par les populations dans leurs PCD.

L'état physique de la plupart des infrastructures que la mission a visitées étaient apparemment acceptables, en dépit de l'étroitesse des boutiques de rue. La grande majorité des infrastructures est fonctionnelle. Il en est ainsi pour nombreuses boutiques et hangars de marchés qui procurent déjà des recettes aux communes, malgré des difficultés de recouvrement enregistrées dans certaines d'entre elles. Le fait qu'elles soient utilisées immédiatement dans la plupart des communes montrent qu'elles répondent à un besoin réel de la population. Deux modes de gestion sont utilisées : la gestion directe par le service de la comptabilité de la Mairie sur la base des protocoles signés avec les occupants, ou la gestion déléguée par laquelle le Conseil municipal décide de signer des protocoles avec d'autres structures telles que le Comité de gestion (COGES), l'Association des parents d'élèves ou le CVD qui sont chargées de la gestion. Les infrastructures sociales sont gérées de façon indirecte tandis que les infrastructures marchandes combinent les deux modèles en fonction de leurs contraintes particulières. La mission estime que responsabiliser une structure externe (pour entretien, réparation, maintenance) par le biais d'une gestion déléguée est préférable pour les infrastructures marchandes, quitte à la commune d'intervenir en cas de besoin de réhabilitation.

Ces infrastructures ont servi de support pédagogique pour former les acteurs communaux sur la réalisation des investissements selon les principes de la bonne gouvernance, notamment la transparence, l'équité, la redevabilité et l'efficacité. En effet, des activités de renforcement des capacités ont été menées pour aider les communes à préparer de manière participative des projets et dossiers d'appel à concurrence, à dépouiller et évaluer les offres technique et financière et à sélectionner les prestataires. D'autres formations ont porté sur la gestion proprement dite des infrastructures et leur maintenance.

Des comités de suivi de chantiers ont été mis en place dans toutes les collectivités territoriales concernées avec le mandat de surveiller de près le déroulement des activités des chantiers. Ils comprennent les élus locaux, les services techniques bénéficiaires, les membres des comités villageois de développement et de personnes ressources. En ce qui concerne la gestion et la maintenance des infrastructures, des comités de gestion ont été proposés et mis en place dans la plupart des communes. Des outils de gestion ont été mis à leur disposition et des formations sur la maîtrise d'ouvrage communal ont été organisées en faveur des cibles concernées, y compris les conseillers municipaux.

De ce fait, les 17 communes disposent aujourd'hui des outils juridiques et techniques de base sur la gestion des ouvrages et équipements (référentiel du coût des microprojets, devis descriptif et prescriptions techniques particulières de construction d'infrastructures scolaires,

plan standard d'une école à trois classes, dossier technique standard d'un dépôt pharmaceutique, Arrêté portant octroi d'agrément en matière de maîtrise d'ouvrage délégué relatif aux travaux d'hydrauliques et d'aménagement hydro-agricole, Arrêté portant fixation des conditions de délivrance et de retrait de l'agrément technique pour l'exécution des études, contrôle et des travaux d'entretien routier et d'aménagement de piste, Décret portant adoption de la politique nationale d'aménagement du territoire, Décret portant adoption de la politique nationale en matière de l'environnement, etc.).

En dépit de ces réalisations, le secteur de la maîtrise d'ouvrage demeure probablement le domaine qui remet le plus en question l'appropriation effective des outils élaborés par le projet. Une infrastructure peut exister, mais cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle est de bonne qualité. Les rapports de suivi des infrastructures mis à la disposition de la mission par le FPDCT /Agence régionale de la Boucle de Mouhoun pour la période 2011-2013 font état de la qualité défectueuse de certaines infrastructures et de leur non fonctionnalité.

L'exemple du forage à l'école de Syn-Donkuy dans la commune de Bondoukuy, que la mission a visité, est édifiant. Ce forage dont la qualité de l'eau a été contestée par les populations, serait tombé en panne après seulement quelques mois d'installation. Le diagnostic serait que la pompe est en panne, et qu'au moment de la foration, le meilleur niveau de la nappe souterraine n'a pas été atteint. Le forage n'est donc pas fonctionnel actuellement et la municipalité n'entreprend rien pour le rendre opérationnel. Cependant, la réception provisoire a eu lieu et le prestataire a eu son paiement sans problème malgré l'intervention par correspondance de la Coordination du projet pour déconseiller la réception de l'ouvrage. Le directeur de l'école que la mission a rencontré, s'est montré résigné au sort imposé à son institution. Il a toutefois noté les difficultés qu'éprouvent les jeunes élèves pour traverser des longues distances avec un bidon d'eau à la main.

Un autre exemple concerne les boutiques de rue de Pa, qui, bien qu'achevées, ne sont pas fonctionnelles, le site d'implantation étant éloigné du centre-ville, donc peu sécurisé et non électrifié. Le Projet d'ouverture de voie à Tchériba est resté inachevé, l'entrepreneur ayant abandonnera le chantier. L'auberge municipale de Bagassi, que la mission a visitée, est restée longtemps inachevée, le technicien en charge de l'élaboration du devis ayant omis la plomberie des douches internes.

Tous ces exemples dénotent un problème fondamental d'incapacité d'exercice efficace de la maîtrise d'ouvrage par certaines communes pendant la réalisation des travaux. Le suivi des chantiers demeure une préoccupation majeure pour s'assurer de la qualité finale du produit. Les contrôleurs de chantiers ne semblent pas attacher de la rigueur dans le suivi des chantiers sur le terrain. Les sorties sur les chantiers sont irrégulières, les réunions des chantiers sont rares et non documentées.

Parfois, là où le suivi des chantiers est réalisé, la rétention de l'information fait que toutes les parties prenantes principales (maire, secrétaire général, ACRIC, FPDCT) ne sont pas au courant de la situation. La mission a noté, par exemple, que les rapports de suivi des projets ACRIC par le FPDCT ne sont pas transmis au premier. Ils sont, au contraire, acheminés à la Direction générale du FPDCT à Ouagadougou qui ne réagit pas pour des orientations. Cette

façon d'agir est non conforme aux meilleures pratiques de suivi qui mettent en évidence la dissémination en temps réel des informations et recommandations du suivi à tous les acteurs concernés en vue d'étudier minutieusement la situation et de prendre des actions correctives nécessaires. La Direction Générale du FDCT que la mission a rencontrée, a reconnu cette insuffisance et est prête à la corriger immédiatement.

3. Economies locales renforcées

Afin d'orienter la stratégie à suivre pour promouvoir le développement économique local des communes, le Projet a d'abord élaboré un document intitulé « Démarche d'appui aux initiatives de promotion du développement économique local ». Ce document a été validé par les acteurs. La démarche est pertinente et s'articule autour de quatre axes stratégiques qui consistent à appuyer la mobilisation des ressources fiscales locales, le développement et la gestion des infrastructures économiques, la promotion des filières et des produits porteurs ainsi que l'accompagnement et le renforcement des capacités des acteurs économiques et des microentreprises locales.

Sur la base du document d'orientation, des ateliers communaux de diagnostic de l'économie locale ont été organisés dans toutes les communes et ont permis de doter chacune d'entre elles d'un Plan annuel de promotion de l'économie locale (PAPEL). Les actions visant la promotion de l'économie locale sont intégrées dans le PDC révisé, appelé PCD de seconde génération. A la faveur des ateliers diagnostics, chaque commune dispose actuellement d'un cadre de concertation entre le secteur privé et la mairie (pour favoriser la collaboration entre les deux acteurs et à mieux s'imprégner des préoccupations de chaque partie) et d'un comité de pilotage chargé de la mise en œuvre de son plan d'action, de la coordination et du suivi de l'exécution du PAPEL. Parallèlement, un fascicule intitulé « Pour la prise en compte des économies locales dans les méthodologies de planification locale » a été élaboré par le Projet, en collaboration avec le Projet PRGLA, et cela en vue d'aider les communes à intégrer la dimension décentralisation économique dans leurs plans de développement respectifs. La mise en œuvre de ces outils permet de faire un certain nombre des constats additionnels au niveau des résultats.

En ce qui concerne la mobilisation des ressources dont le handicap principal (selon les diagnostics participatifs) est l'incivisme fiscal et le manque de transparence dans l'utilisation des recettes collectées, des journées portes ouvertes sur les recettes locales, des campagnes d'immatriculation des contribuables, des émissions radiophoniques, des théâtres, et une caravane de sensibilisation sur le civisme fiscal ont été organisées dans les dix-sept communes couvertes par le Projet. Leur tenue a permis d'informer et de sensibiliser les citoyens sur l'importance de la fiscalité locale pour le développement local et sur l'utilisation des recettes collectées par les communes.

Pour favoriser la vulgarisation des produits locaux, des journées promotionnelles des produits locaux visant leur valorisation ont eu lieu au niveau communal. Des foires intercommunales et une journée économique régionale ont été organisées dans le but de faire connaître les produits locaux et de soutenir leur promotion. Ces journées ont servi des cadres d'expression

et d'échanges pour les acteurs économiques de la région. En plus, des partenariats ont été créés avec certaines organisations qui interviennent dans le domaine des filières telles que l'Agribusiness and Trade Promotion (ATP), l'Union des groupements de commercialisation des produits agricoles dans la Boucle du Mouhoun, l'agence locale du Programme d'appui aux filières Agro sylvo pastorales (PAFASP), l'Agence pour la promotion de la petite et moyenne entreprise agriculture et artisanat (APME2A), la Chambre régionale d'agriculture (CRA) et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI). Cependant, la mission n'a pas vu une étude faite ou actualisée sur les filières prometteuses.

Dans le but de promouvoir l'entreprenariat local, des jeunes promoteurs ont été formés sur la création d'entreprise, abordant des sujets pertinents pour leur succès dans les affaires: préparation d'un business plan et d'un plan de financement de projet, constitution des pièces d'agrément pour entreprises de BTP, conseils en installation et pour la commercialisation des produits). Les entrepreneurs locaux ont suivi des formations sur les marchés publics en vue de combler leurs lacunes en matière de montage des dossiers de soumission aux appels à concurrence et de gestion des marchés publics. Les compétences développées devraient les rendre plus compétitifs sur le marché. Des gérants de boutiques ont bénéficié des séminaires sur les principes élémentaires de gestion et de comptabilité afin de mieux les outiller dans la gestion de leurs affaires. Comme toutes les autres formations, la méthodologie d'animation est participative, permettant aux apprenants d'interagir activement avec les formateurs.

Malgré ces acquis, des défis majeurs restent à relever. La démarche d'appui aux initiatives de promotion du développement économique local vise principalement la croissance économique durable et la création des emplois décents dans les collectivités territoriales. Il s'agit en réalité d'instaurer une économie locale robuste et durable qui contribue à créer des emplois et à améliorer les revenus et la qualité de vie de tous. Cependant, la mission estime que la démarche proposée, au moins dans son application actuelle, ne crée pas d'emplois comme tels, mais contribue à augmenter les revenus des ménages (propriétaires des boutiques et hangars) et les ressources budgétaires communales. Une démarche stratégique visant la création d'emplois décents devrait comporter en son sein des actions susceptibles d'exercer un effet significatif de levier sur la croissance de l'économie locale, telles que le développement des petites entreprises de production, de transformation et de commercialisation et l'aménagement des routes et pistes rurales pour faciliter le transport des produits locaux vers des centres urbains et d'exportation. Ici encore, la mission constate que l'approche filière, embrassée paraît intéressante pour créer une chaîne de valeurs, mais elle ne semble pas avoir été suffisamment exploitée par le Projet.

Un autre défi de taille réside dans la difficulté d'asseoir un Etat communal entreprenant, capable de s'associer avec les forces locales, régionales et nationales du secteur privé (voire internationales), y compris les membres de la diaspora des ressortissants de la commune) pour bâtir des capacités productives à l'échelon local et avancer avec détermination l'agenda du développement économique local. A ce titre, la mission constate encore le réflexe de l'Etat providence, le syndrome de la dépendance vis-à-vis de l'Etat central et de l'aide en provenance de la coopération internationale.

4. Capacités des acteurs locaux renforcées

Le renforcement des capacités s'est opéré d'une façon transversale intervenant dans chaque domaine de résultats, comme le démontre les analyses précédentes. En effet, l'élaboration des outils de planification, la mise en place des infrastructures socio-économiques et la dynamisation de l'économie locale ont toutes été assorties des formations et appui-conseils pour permettre à leurs bénéficiaires de maîtriser les méthodes et procédures de conduite, de gestion et de suivi relatives aux opérations spécifiques. Des modules et supports pédagogiques divers (par exemple des dépliants sur le PCD) ont été développés en relation avec la planification et l'animation territoriale, la maîtrise d'ouvrage et le développement économique local.

Dans cette rubrique réservée exclusivement au renforcement des capacités, des résultats importants ont été également réalisés dans le but spécialement de renforcer la gouvernance locale. Les acteurs locaux (élus, les membres des CVD, le personnel communal tel que les Secrétaires généraux, les comptables et les gestionnaires, les agents des services techniques déconcentrés) de même que les populations ont tous bénéficié des formations sur des thématiques diverses liées à la décentralisation, la participation citoyenne, l'intercommunalité, le leadership et la bonne gouvernance locale. C'est dans ce cadre par exemple que des leaders féminins ont été formés sur le leadership et la prise en compte du genre dans les plans et programmes, des agents des STD sur leur rôle dans la décentralisation, les élus et autres acteurs communaux sur l'intercommunalité et autres aspects de la décentralisation.

Les sujets abordés dans les formations sont pertinents par rapport aux préoccupations professionnelles des groupes cibles. La mission a noté par exemple que dans la formation des élus locaux, un accent spécial est accordé aux enjeux de la décentralisation et aux rôles et responsabilités qu'ils doivent assumer dans celle-ci. Cette insistance paraît importante pour dissiper certaines incompréhensions qui font que certains élus locaux, malgré les pouvoirs et les compétences qui leurs sont confiés dans le cadre de la décentralisation, agissent toujours selon la logique de la centralisation et de l'Etat providence.

Pour atteindre un plus grand nombre de citoyens, la formation-sensibilisation en langues du terroir et en français a été intensifiée, en recourant à des représentations théâtrales et des débats radiophoniques sur des thèmes tels que la citoyenneté, la bonne gouvernance, le rôle des acteurs dans la décentralisation, etc. L'utilisation des médias de proximité semble avoir favorisé la dissémination rapide des messages sur la décentralisation si l'on tient compte des avis de la plupart des acteurs que la mission a rencontrés autour de ce sujet.

Une autre forme de capacitation des acteurs locaux a été la possibilité qui leur a été donnée de partager des expériences avec d'autres collectivités territoriales jugées modèles sur certaines thématiques d'intérêt. Ainsi, des voyages d'études et d'échanges d'expériences ont-ils été organisés sur les thèmes tels que l'intercommunalité, la mobilisation des ressources au profit des élus (18 participants) et la gestion de la décentralisation pour le Conseil régional (6 participants) dans une commune de la Région du sud-ouest du Burkina.

5. Expériences du Projet capitalisées

La capitalisation s'est traduite par la capacité d'apprendre de ses propres expériences et d'utiliser les enseignements tirés pour améliorer la planification locale et la mise en œuvre des activités, la prise de décision, ou pour proposer aux instances supérieures, la réplique des expériences dans d'autres contextes, sous réserves d'ajustements et d'adaptation. Dans ce sens, avec l'appui-conseil d'ACRIC, les communes organisent en fin de chaque année des ateliers en vue de tirer des leçons sur l'élaboration et la mise en œuvre de leurs PAIC. Les services techniques déconcentrés y participent. Ces fora fournissent des opportunités d'échange sur ce qui a marché et ce qui ne l'a pas, l'évaluation de l'état des réalisations, l'examen des difficultés rencontrées et la discussion des perspectives pour l'année suivante.

En plus, l'importance de certaines thématiques émergentes pour la réussite de la décentralisation, notamment le développement économique local et le genre, a conduit à la révision du Guide de planification locale dans son volet développement local et genre. A cet effet, le Projet ACRIC, a participé, en collaboration avec le Projet PRGLA au processus de production d'un document intitulé «Fascicule pour la prise en compte des économies locales dans les guides méthodologiques de planification locale» qui participe du souci d'intégration de la dimension relative à la promotion des économies locales dans les guides méthodologiques de planification locale en cours d'usage. Après définition des concepts clefs utilisés en développement, le document décrit les principes pour la prise en compte de la promotion des économies locales (processus participatif, approche intégrale et multi acteurs, fiabilité et mise à jour des données, responsabilité des CT comme maître d'ouvrage, approche prospective du développement local, processus itératif et pédagogique, conformité avec les textes législatifs et réglementaires, articulation avec les politiques et stratégies nationale), la démarche méthodologique d'élaboration du fascicule, et la prise en compte de la promotion des économies locales à travers les étapes d'élaboration des plans locaux de développement. Le document est écrit dans un langage clair et facile à comprendre et donne des directives utiles pour les planificateurs locaux.

Le Projet a participé à trois ateliers nationaux de capitalisation à Ouagadougou. Le premier atelier a été animé par le MATD et a réuni les projets de développement œuvrant dans le pays. Au cours de ces assises, le Projet ACRIC a partagé avec d'autres participants son expérience sur l'accompagnement de proximité dans la maîtrise d'ouvrage. Un deuxième atelier national entre les projets et les élus lui ont permis d'échanger sur la même expérience. Un troisième atelier entre le MATD et les projets intervenant dans le domaine de la décentralisation a porté sur les échanges des points de vue sur la méthodologie de capitalisation dans le souci de les harmoniser.

Enfin, le Projet a initié des réflexions internes pour jeter un regard rétrospectif sur l'ensemble de ses réalisations afin de permettre aux acteurs locaux d'isoler les points forts et faibles de leur démarche et de fournir en même temps au Ministère de tutelle des études des cas qui pourraient être répliquées dans d'autres collectivités territoriales du pays. Des rapports de capitalisation sont en voie de finalisation. La mission a parcouru le Rapport de capitalisation sur l'animation du territoire et l'appui conseil assurés par les animateurs dans les communes d'intervention d'ACRIC. Le document porte sur l'une de ses expériences conduite dans les

communes de Boromo, de Pâ et de Ouarkoye. Il développe l'expérience de la mise en place d'un outil financier dénommé «Fonds de développement local» et celle de la mise en place d'un dispositif d'appui-conseil en maîtrise d'ouvrage communal. Les forces et faiblesses de la stratégie d'intervention sont analysées ainsi que des critères pour la réplique et la durabilité des acquis obtenus (l'existence, la disponibilité et l'accessibilité effective du Fonds et le savoir-faire des acteurs, le niveau d'implication des bénéficiaires, des femmes, des communes et des populations traduisent la participation des acteurs dans la réalisation des investissements. Ce Rapport est très instructif et devra certainement aider les communes à capitaliser sur leurs acquis, et les échelons supérieurs, à examiner la pertinence de l'expérience pour une extension éventuelle.

C. EVALUATION DE L'EFFICIENCE DANS LA PRODUCTION DES RESULTATS

L'examen de l'efficacité oblige à jeter un regard sur la manière dont les ressources ont été mobilisées et utilisées dans la production des résultats. Au niveau de la mobilisation des ressources et leur acheminement sur le terrain, la mission estime que le Projet n'a pas été efficace. Plusieurs insuffisances, ci-dessous indiquées, ont causé des retards, parfois énormes dans l'implémentation des PTA.

L'exploitation du PRODOC et les échanges indiquent un gap de plus de US \$ 750,000 sur le financement du FDL au démarrage du projet. Les critères⁴ utilisés pour le calcul aboutissent à un montant ne correspondant pas au montant du budget indiqué dans le plan de financement, et qui devait être assuré par l'UNCDF. Ce plan indiquait déjà un montant non encore mobilisé et à rechercher de US \$93,830. Le projet démarrait ainsi avec des insuffisances au niveau du bouclage de son budget.

Au cours de l'exécution, la mission a constaté une irrégularité de versement et des changements du niveau des financements des partenaires impliqués. Il s'agit des constats ci-après:

- l'UNCDF a, au regard de la situation internationale impactant son niveau de mobilisation des fonds pour satisfaire ses engagements, assuré un niveau fluctuant de sa contribution. En 2012 par exemple, celle-ci a été d'US \$250,000 alors que le PTBA⁵ adopté par le Comité de pilotage était d'US \$350,000. On est loin des montants annuels prévus. En fin 2013, il a fait un versement exceptionnel de \$390,000 au titre de l'année 2014 ;
- le PNUD a réduit, pour les mêmes raisons que l'UNCDF, d'US \$100,000 sa contribution en 2011 ;
- la Coopération japonaise a apporté au FDL une contribution totale d'US \$400,000 en 2013 et 2014 ;
- le versement de l'UNCDF et la contribution de la Coopération japonaise ont renforcé les capacités financières du projet pour 2014 alors qu'il devait clôturer en juin de la même année.

Ainsi, la mission constate que les bases d'une exécution sereine du projet n'ont pas été assurées. Comme le signale un responsable interviewé par la mission, «ACRIC a été un projet à problèmes sur le plan financier. Je ne sais pas pourquoi, mais c'est comme ça!»

Enfin, un fait marquant a retenu l'attention de l'équipe d'évaluation. Il s'agit de la décision prise par le Comité de pilotage de demander la prolongation de la date de clôture du projet en fin décembre 2014, suite (i) au versement exceptionnel du FENU en fin 2013 et (ii) à la contribution de la Coopération japonaise pour 2014. La mise en œuvre de cette décision

⁴ 1,5 \$/habitant/an des 17 communes regroupant au total 572 551 habitants soit 2 578 480\$ soit une prévision de versement annuel de 858 827\$

⁵ L'évaluation s'est faite en retenant le niveau de mobilisation de 2011 comme hypothèse afin de permettre aux communes d'insérer dans leur budget primitif présenté en fin d'année alors que les allocations du FENU ne sont pas encore prêtes.

pertinente adoptée le 14 février 2014, au regard de l'importance des activités à réaliser et de la disponibilité de ressources du FDL, a été confrontée à plusieurs obstacles qui ont retardé la réalisation des produits programmés dans le PTA 2014. En effet, il est surprenant de constater que pour un projet qui devait se clôturer en juin et pour lequel il était souhaité une prolongation, ce ne soit le 18 juin 2014 que le PNUD reçoive officiellement la requête et que celui-ci ne réponde favorablement que le 22 Août 2014. Le projet a ainsi perdu trois mois qui auraient pu être judicieusement mis à profit pour réaliser les investissements, l'équipe restreinte ayant été maintenue en situation d'activités. La mission constate que le projet se clôture pendant que certains investissements restent inachevés. Elle conclut que la mobilisation des fonds n'a pas été efficace pour permettre une exécution fluide.

Par ailleurs, nombreux projets d'investissement ont connu des retards notables dans leur démarrage. Ces retards sont dus entre autres à leur identification tardive dans certaines communes, au montage tardif des dossiers techniques des projets à soumettre au FDCT et des appels d'offres. Le faible suivi des dossiers par les administrations communales en charge desdits dossiers vient s'ajouter aux facteurs ci-dessus cités pour conduire à un retard global dans le démarrage des chantiers.

Nonobstant ces insuffisances, la mise en œuvre du Projet, à partir des fonds mobilisés, a été jugée globalement efficace, le taux d'exécution financière étant de 90% (Voir tableau ci-dessous).

Tableau 1: Exécution budgétaire du Projet ACRIC 2009- 2014 (En FCFA)

	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution (en %)
PNUD	670 133 559	542 447 410	81%
UNCDF	904 310 010	871 676 428	96%
GIZ (2012-2013)	15 830 465	15 830 465	100%
Coopération japonaise	200 000 000	186 658 021	93%
TOTAL	1 790 264 034	1 616 612 324	90%

Source : Informations tirées du tableau d'exécution budgétaire fourni par Projet ACRIC

Des audits ont été réalisés comme prévus, et confirment une bonne gestion des ressources du projet, conformément aux règles et procédures du PNUD. Une revue à mi-parcours du Projet a lieu en 2012 et a permis d'apprécier ses performances et de faire des propositions pour l'atteinte des résultats à un rythme très satisfaisant. Elle a mis, notamment en exergue quelques insuffisances auxquelles des actions correctives ont été apportées (par exemple : intégration de la dimension genre dans les activités, implication plus systématique des services déconcentrés dans la mise en œuvre du Projet, etc.).

L'évaluation note cependant que certaines recommandations cruciales de la Revue n'ont pas été exécutées, telles que la révision du cadre des résultats du Projet, la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats ou la mise en place d'un logiciel de suivi de chantier. En conséquence, l'inefficacité du suivi n'a pas permis, entre autres de détecter à l'avance les problèmes au niveau de certains chantiers et d'initier à temps des actions correctives nécessaires pour se conformer aux normes de qualité des infrastructures concernées ou pour terminer les travaux y afférents dans les délais prescrits.

L'équipe d'évaluation finale note un professionnalisme et une grande rigueur dans la gestion du projet par le Comité de pilotage et l'Unité de gestion dont les initiatives concertées ont permis de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Il en est ainsi (i) du choix raisonné de suspendre en 2010 la réalisation du financement des investissements dans certaines communes où intervient le projet et le PRD suite à la réduction de l'allocation annuelle du PNUD; (ii) de la fin du contrat des animateurs territoriaux qui risquait de compromettre la dynamique de développement économique local, mais pour laquelle une solution favorable a été trouvée suite à des négociations avec le PNUD, (iii) de l'intervention auprès des prestataires défaillants, (iv) du développement de relations partenariales pour réaliser des économies⁶ et (v) de l'utilisation des matériaux locaux pour les infrastructures sociales et marchandes lorsque les conditions s'y prêtent.

Par ailleurs, l'utilisation du dispositif du FPDCT et la présence des animateurs de proximité ont permis de contenir les coûts de réalisation dans une fourchette de prix acceptable comme l'atteste l'assistant technique du Projet HERA qui affirme que : «La présence des animateurs territoriaux a permis de maintenir les coûts de réalisation des infrastructures à un niveau acceptable. A un moment donné dans les communes, il avait été constaté une tendance à la flambée de ces coûts».

Toutefois, la mission signale que la faible concertation entre ACRIC et l'Agence régionale du FPDCT n'a pas favorisé la recherche concertée de solutions aux problèmes de qualité d'ouvrages constatés au cours des missions de suivi organisées par cette dernière. Par ailleurs, elle observe que ces insuffisances sont liées entre autres à l'incapacité de certains entrepreneurs et aux faibles montants dédiés au suivi/contrôle pour des prestations pouvant durer plusieurs mois. Il s'ajoute à celles-ci les dispositions du Code des marchés publics qui ne permettent pas des avances de démarrage aux entrepreneurs pour des marchés de moins de 20 millions. Cette disposition renforce les handicaps des petites entreprises locales sans assise financière solide.

⁶ Par exemple, ACRIC n'a pas eu besoin de chercher des formateurs pour la formation des comités de gestion sur l'entretien et la maintenance des infrastructures. Il a recouru aux formateurs du PNGT2.

D. EVALUATION DES EFFETS / IMPACTS

« Le fait d'avoir construit une auberge communale a déjà un impact important. Auparavant, on n'avait pas d'infrastructures d'accueil à Bagassi. Nous sommes fiers aujourd'hui parce que nous avons un endroit pour loger nos visiteurs ».

Comptable municipal, Commune de Bagassi

Le document de projet avait fixé à cinq (5) les effets attendus. Globalement, la mission estime que la réalisation des effets a été satisfaisante, c'est-à-dire que les produits et services réalisés par le Projet ont contribué à des changements positifs dans son environnement. Pour arriver à cette conclusion, la mission a comparé la situation avant-projet avec celle avec le projet, à travers des analyses documentaires, des interviews des témoins et ses propres observations.

Effet 1 : Maîtrise d'ouvrage communal par l'appropriation de la gestion communale par les élus et le personnel communal renforcée.

Indicateur : Degré d'appropriation de la gestion communale par les élus et le personnel communal.

La mission estime que la maîtrise des besoins par les communes et leur consignation dans les PCD constituent une base de la maîtrise d'ouvrage, même s'il faut reconnaître que pour le moment, le PCD reste plus un outil de mobilisation des fonds auprès des partenaires qu'un outil de dialogue et de mobilisation sociale autour des problématiques de développement. Il en est de même de la déclinaison annuelle des activités à mettre en œuvre avec l'appui des partenaires dans le PAIC et l'évaluation annuelle de son exécution, qui constituent des jalons importants reflétant le renforcement de cette maîtrise d'ouvrage. Voici ce que dit le Président du CVD de la Commune de Yaho à propos de PCD :

« La population se réjouit beaucoup, mais nous ne sommes pas rassasiés. Nous ne nous attendions pas qu'un jour nous aurons des infrastructures pareilles dans notre village. Le Projet ACRIC nous a ouvert les yeux en nous montrant comment une commune peut se développer. L'élaboration du PCD a été une œuvre très importante. La fin d'ACRIC est un deuil pour nous ».

Président du Conseil villageois de développement de la Commune de Yaho

La mission a enregistré qu'en l'absence des autorités communales suite à la suspension des conseils municipaux en relation avec les événements des 30 et 31 octobre 2014, les agents de la commune de Siby, sous la houlette de la Secrétaire général de la commune, ont déjà élaboré le PAIC 2015. Cette réalisation est un signe de l'appropriation de cet outil par le personnel communal.

Cette amorce d'appropriation de la maîtrise d'ouvrage communale est toutefois mitigée par certains constats en rapport avec (i) la fonctionnalité douteuse des comités de suivi des chantiers et de certaines structures de gestion mises en place, (ii) l'absence des mécanismes de suivi technique de la réalisation des investissements dont certains présentent des

insuffisances visibles (fissures, perforations de tôles, malfaçons), (iii) la concertation manifestement insuffisante entre les autorités communales et les acteurs de certains services techniques autour des investissements afin de les rendre plus utiles.

Effet 2 : Demande locale en matière de services sociaux de base satisfaite

Indicateurs :

- Taux accru d'accès de la population aux services sociaux.
- Une meilleure prise en charge de la population.
- Degré de satisfaction des bénéficiaires.

Les salles de classe réalisées et équipées ont permis à plus de 2,380 enfants (en moyenne 70 enfants par classe) d'avoir accès à une infrastructure adaptée pour leur apprentissage. Un Proviseur d'un Lycée dans la Commune de Ouri partage sa satisfaction avec la mission comme suit :

«En 2010, on était confronté à un problème de salles de classe. Nous avons contacté la Mairie, qui a contacté à son tour le Projet ACRIC. Nous avons réceptionné la classe en 2011. N'eut été cette œuvre, les enfants seraient sous les paillottes ou sous les arbres».

Proviseur du Lycée Départemental de Ouri, Commune de Ouri

Les salles de mise en observation des malades équipées et les logements d'infirmiers permettent, dans les formations sanitaires concernées, une meilleure prise en charge des patients. En plus de ces salles, les deux CSPS comportant maternités, dispensaires ainsi que des dépôts pharmaceutiques et incinérateurs attendent d'être mis en service; ce qui permettra d'augmenter l'offre de services de santé dans les zones d'intervention.

Effet 3 : Développement économique local, favorisant la dynamisation du tissu économique local et la mobilisation des ressources locales renforcé.

- Indicateur :
- taux d'accroissement des recettes fiscales des communes
 - taux de satisfaction des entrepreneurs et agents économiques
 - taux d'accroissement des contribuables

La mise en place des boutiques de rue, hangars de marchés, parcs de vaccination exploités et un magasin de fruits et légumes, a permis de générer environ *huit millions cinq cent mille* (8 500 000) FCFA. Les campagnes promotionnelles sur le civisme fiscal ont permis une meilleure compréhension de la perception des différentes taxes collectées et de leur destination dans les investissements visant à améliorer les conditions de vie des populations. Ce faisant, elles les ont mieux éclairées sur leurs devoirs de contribuer financièrement à l'effort de développement communal. L'identification des contribuables dans douze des communes de concentration du projet montre que le nombre de ceux-ci est passé de 9,598 à 21,363, soit un taux d'augmentation de 123%. Les recettes des collectivités ont accru d'environ 30% suite à toutes ces actions sur la mobilisation des ressources. Le tableau ci-dessous donne la situation partielle de l'évolution des recettes propres des communes entre 2009 et 2012.

Tableau 2 : Evolution des recettes communales (2009 -2012, en FCFA)

N d'ordre	Communes	Evolution des recettes propres de 2009 à 2012				Taux d'accroissement			
		2009	2010	2011	2012	Taux 2009-2010	Taux 2009-2011	Taux 2009-2012	Ratio Taux 2009-2012
1	Dédougou	137 035 296	227 701 107	149 009 663	145 257 194	66%	9%	6%	27%
2	Bondoukuy	9 384 811	13 674 883	35 174 138	11 442 513	46%	275%	22%	114%
3	Douroula	2 605 168	3 173 891	5 815 486	2 966 118	22%	123%	14%	53%
4	Kona	2 958 682	4 372 612	7 457 577	4 517 692	48%	152%	53%	84%
5	Ouarkoye	9 431 382	13 256 701	12 750 743	9 822 311	41%	35%	4%	27%
6	Safané	19 692 695	20 725 864	26 051 900	16 059 201	5%	32%	-18%	6%
7	Tchériba	10 805 793	16 955 852	20 025 475	26 323 953	57%	85%	144%	95%
8	Boromo	48 590 216	73 874 201	90 168 495	102 451 048	52%	86%	111%	83%
9	Bagassi	6 157 383	7 917 737	17 178 350	17 341 635	29%	179%	182%	130%
10	Bana	3 282 158	23 315 277	12 160 232	5 753 653	610%	270%	75%	319%
11	Fara	16 094 210	22 528 012	27 157 866	17 951 581	40%	69%	12%	40%
12	Oury	6 188 803	10 296 650	12 211 671	7 155 450	66%	97%	16%	60%
13	Pâ	10 837 456	10 100 878	17 381 734	11 043 529	-7%	60%	2%	18%
14	Pompoi	4 568 601	5 859 753	9 332 520	5 156 636	28%	104%	13%	48%
15	Poura	12 950 707	22 628 000	20 015 605	13 176 584	75%	55%	2%	44%
16	Siby	6 551 881	9 363 021	9 229 718	8 688 284	43%	41%	33%	39%
17	Yaho	2 569 090	3 750 570	10 485 295	5 730 928	46%	308%	123%	159%
TOTAL		309 704 332	489 495 009	481 606 468	410 838 310	75%	117%	47%	79%

Source : service Perception de Communes

La construction des infrastructures marchandes, les activités de formation et l'organisation de journées promotionnelles de produits locaux ont créé des opportunités pour des jeunes promoteurs qui font leurs premiers pas dans la gestion de micro entreprises avec des fortunes diverses. Ces jeunes entrepreneurs apprécient tous l'appui apporté par ACRIC à leurs communes, et qui leur permet d'entreprendre et de mieux organiser leurs affaires. Le témoignage d'un Commerçant de la Commune de Siby est édifiant à ce sujet :

« Auparavant, je me fâchais beaucoup devant mes clients. Je n'avais pas de respect pour eux. Depuis que j'ai suivi des formations avec ACRIC, j'ai appris que le client est roi ; je le respecte, je le salue et je cherche à établir une bonne relation pour qu'il rentre encore dans ma boutique ».

Commerçant entrepreneur de la Commune de Siby

Certains jeunes promoteurs déclarent avoir amélioré de manière substantielle la gestion de leurs affaires avec «l'instauration d'outils de gestion comme les reçus d'achat et de vente», « l'arrêt des comptes en fin de journée pour apprécier le niveau des recettes », ou encore « l'ouverture d'un compte bancaire pour économiser ».

Des hommes et femmes qui faisaient autrefois du commerce ambulancier ont stabilisé leurs activités commerciales dans des boutiques ou hangars de marchés. Ils s'acquittent du loyer et payent des taxes comme «contribution au développement de la commune» (dixit une femme rencontrée au marché de Bondokuy). Ils «ne sont plus menacés par la pluie comme le déclare ce commerçant de la Commune de Yahoo »:

« Les commerçants se réjouissent beaucoup. Avant, ils vendaient leurs marchandises dans les hangars en paille. Ils étaient menacés chaque fois qu'il pleuvait. Aujourd'hui, grâce à ACRIC, ils sont dans les hangars en tôle. Ils continuent à faire leurs affaires sans être dérangés par la pluie. Ils sont très contents ».

Responsable des commerçants, Commune de Yahoo

Au niveau de la commune, les loyers des infrastructures marchandes constituent des sources sûres de mobilisation de ressources propres, contribuant à l'augmentation des recettes communales, comme déjà indiqué.

Effet 4 : Gouvernance locale axée sur l'approche participative, la reddition des comptes, l'approche genre et l'écocitoyenneté améliorée.

Indicateurs :

- Niveau de participation des femmes élues formées dans l'animation de la vie communale.
- Niveau de maîtrise par les élus formés de leurs rôles et responsabilités.
- Niveau d'implication des agents des STD formés dans l'animation de la vie communale.
- Niveau d'amélioration de la culture de reddition des comptes.
- Degré de communication ouverte et transparente sur la décentralisation.

Suite à l'accompagnement du projet et à ses activités d'animation et d'appui-conseil de proximité, il se manifeste une prise de conscience de plus en plus grande dans les communautés, le développement local n'étant plus perçu comme l'apanage des dirigeants, des services techniques municipaux et des bureaux d'études extérieurs, mais l'affaire de tous les acteurs dont la population est partie prenante. Lors des séances de planification et de programmation, des femmes prennent la parole pour défendre avec forte conviction leurs points de vue sur l'intégration des actions en leur faveur dans les PCD de seconde génération et les PAIC.

Grâce aux journées portes ouvertes et autres activités de sensibilisation sur la participation citoyenne, les élus locaux et les services techniques prennent de plus en plus conscience que leur rôle n'est plus de dicter et d'imposer ce qu'il faut faire à leurs communautés, mais de les impliquer effectivement dans le processus décisionnel et de gestion des affaires les concernant. C'est ainsi par exemple que les PCD et les PAIC sont non seulement élaborés dans une dynamique participative, mais des bilans annuels d'exécution des investissements sont préparés et discutés avec la population. Ainsi, la notion de responsabilité collective et d'imputabilité redditionnelle se développe progressivement.

Les CVD et les conseillers municipaux ne pouvaient pas s'asseoir autour d'une table pour trouver ensemble des réponses idoines aux problèmes de leurs communautés, étant paralysés

par de nombreux conflits. Avec des activités d'animation sur les rôles et responsabilités des uns et des autres, on observe aujourd'hui une amélioration du climat de collaboration entre ces deux groupes importants des responsables locaux.

Des radios communautaires telles que la Radio Salaki, la Voix du Sourou et la Radio Sedicom se sont associées au Projet pour la promotion de l'agenda de la bonne gouvernance locale, en organisant des émissions en langues locales sur des thèmes comme les enjeux de la décentralisation, la participation citoyenne et la vulgarisation de la loi sur le régime foncier rural.

Aussi faut-il remarquer que les réalisations parlent plus que des discours. Des infrastructures socio-économiques développées semblent avoir augmenté la confiance des populations dans les jeunes structures et dans leurs responsables élus (renouvellement des mandats de certains maires jugés performants), contribuant de ces faits à la consolidation de la paix sociale et à une mobilisation plus grande des acteurs sociaux pour le développement local.

Par ailleurs, les diverses formations organisées ont forgé des compétences critiques en programmation, gestion, suivi et entretien des investissements. Le fait même que les responsables locaux, les populations et les diverses structures créées (comités de gestion) arrivent à mieux assumer leurs tâches aujourd'hui, prouve à suffisance la valeur ajoutée de nouvelles connaissances acquises. Le dispositif d'animation et d'appui conseil de proximité a facilité la communication et la confiance entre acteurs et a induit une plus grande implication qui a contribué à dissiper certains préjugés autour de la décentralisation.

Effet 5 : Expériences locales sur la mise en œuvre de la décentralisation capitalisées.

Indicateurs

- Preuves d'apprentissage sur la base des enseignements tirés.
- Preuves de diffusion des leçons d'expériences.

Des évaluations à mi-parcours des PCD et des ateliers des bilans annuels du PAIC avec l'ensemble des acteurs locaux leur permettent de présenter eux-mêmes les résultats réalisés, les points forts de la mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les perspectives d'amélioration. Par exemple, des constats en 2010 qu'une grande partie de la population ne connaissait pas leurs PCD ont conduit à l'intensification des activités d'animation et de sensibilisation en 2011. Une enquête indépendante d'opinion révélait en 2011 que 81% des personnes enquêtées ont reconnu que ces activités de sensibilisation leur ont permis une meilleure connaissance de leurs PCD. Il en est de même des ateliers sur les bilans annuels des PAIC qui servent des plateformes privilégiées de partage sur les réalisations annuelles et les défis. On note par exemple que la récurrence de la défaillance des entreprises attributaires et le problème de qualité des infrastructures ou du respect des délais qu'elle crée, a conduit au renforcement des capacités des comités de suivi des chantiers.

Les outils de planification et de programmation sont actualisés pour tenir compte des préoccupations soulevées par les acteurs et les nouveaux thèmes émergents sur le genre et le développement économique local (Guide révisé de planification locale, fascicule pour la prise

en compte des économies locales dans les guides méthodologiques de planification locale, etc.). Le partage des expériences d'ACRIC avec d'autres projets en matière de gestion des ressources naturelles (avec CPP- Boucle de Mouhoun par exemple) ont permis de forger des partenariats solides qui ont favorisé la mise en synergie des interventions, notamment dans le domaine de la formation avec le PNGT2.

Le Projet a organisé des séances de capitalisation internes dans trois communes échantillons sur trois thèmes ; (i) la mise à disposition du Fonds de développement local, (ii) la mise en place du dispositif d'animation du territoire ; et (iii) l'appui-conseil de proximité avec les volontaire. Elles ont permis aux acteurs d'apprendre de leurs expériences en termes de points forts, faiblesses, opportunités et défis ainsi que des possibilités de raffinement de cette expérience pilote et de sa réplique. Le Rapport final est en cours d'achèvement pour diffusion et transmission à l'autorité de tutelle.

Cette expérience d'ACRIC en matière d'accompagnement de proximité dans la maîtrise d'ouvrage communal et la dynamisation des économies locales a fait l'objet d'échanges avec d'autres projets et le Ministère de tutelle à Ouagadougou. Elle est en voie d'adoption par des projets intervenant dans la Région et même ailleurs (COGEL)

E. EVALUATION DU POTENTIEL DE DURABILITE DES RESULTATS

L'analyse de la durabilité de l'intervention du Projet ACRIC ne peut s'aborder de manière rigoureuse qu'en abordant les différents domaines variés de celle-ci, des canaux utilisés et de la nature des investissements. Elle peut différer qu'il s'agisse de la formation, de la participation à une sensibilisation, d'une émission radiophonique ou encore d'un investissement physique.

D'une manière générale, la mission constate que :

- la durabilité des acquis des formations d'acteurs impliqués directement dans la gestion de leurs affaires est assurée. Les jeunes promoteurs, les femmes et les acteurs économiques ayant vu les bénéfices de la formation dans leur vie professionnelle (résultat qui dérive d'un bon traitement du client) sont plus enclins à la perpétuation des acquis. Comme certains jeunes promoteurs de Siby l'ont affirmé « Nous comprenons mieux maintenant l'importance de la clientèle et nous ferons tout pour mieux la développer ». Les promoteurs qui, aujourd'hui ont réussi à mettre en place une activité déclarée, ont amorcé la mise en œuvre d'outils adaptés pour assurer le développement de leurs affaires (utilisation d'outils de suivi transparent et de gestion).
- la durabilité des actions en rapport avec le civisme fiscal peut être assurée moyennant des dispositions spécifiques, en plus de la poursuite de la sensibilisation sur le sujet. L'esprit d'incivisme fiscal se vérifie à la fois chez ceux qui disposent de moyens et ceux qui sont pauvres. C'est qui est aussi vrai est que personne ne veut payer des taxes et d'impôts dans une situation où sévit une pauvreté chronique. La durabilité dans ces conditions pourrait être garantie par les autorités communales du suivi des contribuables pour s'assurer qu'elles sont tous imposables et qu'ils contribuent au développement communal. Une telle durabilité ne peut résulter que de l'expérience d'une gestion saine et transparente des investissements, une gestion des autorités communales qui s'appuient sur la sensibilisation, le suivi des contribuables et la réédition des comptes.
- la durabilité des infrastructures peut être difficile à assurer dans certains cas. Dans les infrastructures éducatives et sanitaires, une forte implication ou présence des services techniques dans des comités de gestion, peut éventuellement entraîner les populations à se positionner en suiveurs passifs et non en acteurs responsables. Par conséquent, un bon dosage devra être trouvé pour un accompagnement plus professionnel des populations afin de les responsabiliser dans la gestion de leurs affaires. La durabilité de celles-ci va exiger un contrôle régulier et des moyens adaptés pour s'assurer de la fonctionnalité permanente des infrastructures sociales. Les Associations des parents d'élèves et les membres du COGES devraient y contribuer. Pour les infrastructures marchandes, les conditions de durabilité sont garanties avec :
 - des dispositions liant les bénéficiaires et les autorités communales et qui situent clairement les responsabilités dans la prise en charge de l'entretien/maintenance des infrastructures ;
 - l'existence de COGES assez dynamiques et dont les membres sont parties prenantes de la gestion durables de ces infrastructures ;

- l'intérêt direct des bénéficiaires au maintien de la qualité et de la fonctionnalité de l'infrastructure dont ils tirent profit.

Dans l'ensemble, la mission estime que le potentiel de pérennisation des résultats est faible parce que celle-ci est liée à plusieurs facteurs, notamment la disponibilité des fonds au niveau du Gouvernement, à travers le Fonds permanent, dont la permanence peut ne pas être assurée; la présence des ressources humaines qualifiées en nombre suffisant dans les communes, ce qui n'est pas évident et la fonctionnalité des infrastructures réalisés qui dépend de la qualité de gouvernance dans chaque commune avec leurs comités de gestion.

V. QUALITE DES PARTENARIATS

La contribution à l'enrichissement des expériences d'accompagnement de la communalisation intégrale dans le pays et la consolidation à l'échelle nationale les acquis méthodologiques de développement local passent nécessairement par la dynamisation du partenariat au niveau local et régional. Ce partenariat se fonde sur une offre consistante d'appui conseil pour le renforcement des capacités des communes et d'une offre d'investissement au profit des communautés à la base. Un tel partenariat devrait créer les conditions pour une synergie d'actions sur le terrain afin de lever les contraintes auxquelles sont confrontées les communautés à la base.

La mission a constaté avec satisfaction que le Projet a fait du développement des partenariats une stratégie pour faciliter la mise en œuvre efficiente de son mandat. Parmi les partenariats importants, il sied de noter les suivants :

1. Partenariat avec le FPDCT

Sur la base des conventions annuelles signées avec la Direction générale du Fonds et de droits de tirage des communes d'intervention, le Projet a mis en place le FDL pour le financement des investissements. A son démarrage et au cours du dernier trimestre 2009, des missions conjointes avec le FPDCT ont été organisées pour l'information et la sensibilisation en vue de la préparation de la mise en place du Fonds de développement local. L'organisation des ateliers communaux d'appui à l'élaboration des plans annuels d'investissement 2010 ont également connu la participation du FPDCT.

Depuis 2010 et pour la mise en place du FDL, des conventions annuelles ont été signées entre les deux partenaires pour préciser les responsabilités de chaque partie prenante et les droits de tirage de chaque commune. La convention intègre des frais de gestion pour permettre le suivi de l'utilisation des fonds et de la fonctionnalité des investissements. Le processus de mise en œuvre de ces investissements responsabilise les communes dans la maîtrise d'ouvrage (choix des investissements, sélection des prestataires, signature des contrats). Le FPDCT n'actionne le Fonds pour alimenter les comptes des communes qu'au vu des contrats signés avec des prestataires et de leur enregistrement auprès des services compétents (engagements). Ces transferts permettent aux communes d'assurer les paiements aux prestataires et de justifier les dépenses ainsi faites auprès du FPDCT (décaissements). Ce partenariat en renforçant l'apprentissage de la maîtrise d'ouvrage communal, participe à la réalisation des résultats et produits du projet.

La mission a toutefois relevé l'absence de relations suivies entre la Direction générale du FPDCT et l'UGO autour des rapports de suivi des infrastructures et de leur fonctionnalité, préparés par son antenne régionale. Ces rapports de terrain, très utiles pour le suivi des chantiers et des infrastructures, ne sont pas partagés avec ACRIC. Ils sont transmis à la Direction générale à Ouagadougou où aucune action apparente n'est prise. On peut dès lors se demander l'utilité de ces missions de suivi !

2. Partenariat avec le Projet HERA (ex PRD)

Ce partenariat opérationnel se fonde sur la nécessité de créer une synergie d'intervention intervenant dans trois communes de concentration du Projet ACRIC touchées également par l'intervention de HERA : Ouarkoye, Bagassi et Fara. La concertation autour du financement des actions permet d'éviter les doublons et offre à HERA des facilités de s'appuyer sur les animateurs territoriaux d'ACRIC pour ses activités; ce qui crée des facilités pour harmoniser les approches et interventions.

3. Partenariat avec le PNGT 2 Phase 3

Les relations de partenariat avec ce programme qui intervient depuis plus d'une décennie dans la Région ont favorisé des concertations et synergies pour assurer l'harmonisation des outils et la mutualisation de certaines compétences. Ainsi, les concertations ont permis l'harmonisation du contenu du PAIC dans la Région avec une prise en compte de tous les financements des partenaires. ACRIC a pu bénéficier de l'appui des cadres du PNGT 2 pour la préparation et l'animation du module de formation sur la maintenance et l'entretien des infrastructures, conçu et utilisé par celui-ci. Il a fallu faire seulement quelques adaptations pour tenir compte des cibles de formation.

4. Partenariat avec le Projet ADEPAC/PRGLA

Le partenariat établi relève de l'origine d'ADEPAC et d'ACRIC, tous deux constituant des sous-programmes de DEPAIDEL. Ils ont, dans ces conditions, partagé le même Comité de pilotage, et par conséquent, reçu des recommandations communes jusqu'à la fin de l'exécution du Projet ADEPAC (2010). Le Projet ACRIC, ayant démarré plus tard que le Projet ADEPAC, a pu bénéficier sur le plan opérationnel, des PCD élaborés par les communes de concentration avec l'appui du Projet ADEPAC. Ils ont été mis à profit par ACRIC pour le démarrage de ses activités. Plus tard, en 2012-2013 et dans le cadre de la relecture des guides méthodologiques de planification locale, ACRIC a apporté son expérience en matière de prise en compte de la thématique relative aux économies locales dans les PCD.

5. Partenariat avec le CPP

Il s'est traduit par les échanges sur les expériences et sur les difficultés rencontrées par ACRIC dans la Région, ce projet ayant démarré ses activités en 2011. La complémentarité des actions mises en place avec l'appui d'ACRIC (outils de planification, infrastructures sociales et marchandes, appui à la MOC,...) et celles soutenues par CPP (particulièrement orientées vers la gestion des ressources naturelles) ont constitué les bases de ce partenariat. ACRIC a participé à la mise en place de l'initiative de CPP d'animation du processus ayant abouti à l'élaboration, à l'exécution et à l'évaluation d'un plan d'investissement annuel multipartenaire. Le premier plan, élaboré en 2013, a intégré les activités de différents intervenants dans la Région, dans le souci d'une harmonisation et de création de synergies pour une intervention plus efficace. Il a fait l'objet d'une évaluation et celui de 2014 a été élaboré et adopté. Le CPP, financé grâce à un

appui du PNUD, est par ailleurs intéressé par les expériences d'utilisation des animateurs territoriaux et du dispositif du FPDCT pour le financement des actions dans les communes.

6. Partenariat avec le PACOF

Les concertations entre ce projet, mis en œuvre avec le concours de l'AFD depuis Avril 2014, et ACRIC ont permis à PACOF de s'inspirer de l'expérience de l'utilisation des animateurs de proximité pour l'adapter dans l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage communale dans ses pôles. Il intervient dans la Région du Mouhoun dans certaines communes de concentration d'ACRIC (Ouakoye, Bondokuy, Safané, Oury, Siby et Pompoï) et dans la Région des Hauts Bassins. Ce projet comporte un fonds de développement local qui est prévu pour être géré à travers le FPDCT et certains animateurs recrutés sont issus du Projet ACRIC.

7. Partenariat avec l'OCADES

L'OCADES est le prestataire du PNVB pour le recrutement et la mise à disposition de huit animateurs territoriaux d'ACRIC afin d'accompagner la maîtrise d'ouvrage local et le développement économique local dans ses communes de concentration. La mission note que les contacts entre ACRIC et cette ONG ont été limités au point qu'aucune évaluation concertée des animateurs territoriaux mis à sa disposition n'a été réalisée.

8. Partenariat avec le DED puis la GIZ

Le partenariat stratégique tissé avec la Coopération allemande pour le recrutement et la prise en charge de deux experts qui ont accompagné la maîtrise d'ouvrage local et le développement économique local, a constitué le fondement du partenariat opérationnel. Cette mise à disposition a été assurée, même si le recrutement du 2^{ème} expert a accusé un retard compte tenu de la disponibilité de son profil. Le turnover élevé des experts du 1^{er} premier profil a aussi créé un handicap pour assurer un accompagnement soutenu et cohérent des communes. En effet, le projet a enregistré quatre experts en cinq ans et seul le dernier a fait plus deux ans d'affilé sur le poste.

D'autres partenariats ont été développés avec les services des impôts (pour la promotion du civisme fiscal, participation à une visite d'étude à Gaoua pour s'inspirer de la collaboration entre les commerçants et la Mairie en matière de gestion des infrastructures marchandes), avec les radios locales (sensibilisation de la population sur des thématiques de la gouvernance locale et la décentralisation).

VI. EFFICACITE DES ARRANGEMENTS ET MECANISMES DE COORDINATION ET DE GESTION DU PROJET

a) Stratégie de mise en œuvre

La mise en œuvre du Projet ACRIC prend parfaitement en compte les principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Le Projet est aligné sur les politiques et stratégies nationales de la décentralisation. Sa modalité d'exécution est nationale. L'exécution des travaux fait fortement recours aux systèmes, structures et procédures nationaux en matière de passation des marchés et d'utilisation des ressources. Les ressources financières du Projet sont acheminées à travers le circuit national par le Trésor et le Fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales. Le renforcement de la maîtrise d'ouvrage et d'initiatives de développement économique est piloté par une équipe d'animateurs volontaires nationaux qui vivent dans les zones d'intervention du Projet, fournissant par là un dispositif d'assistance technique. Le recours aux matériaux locaux de construction est encouragé dans la réalisation des travaux d'infrastructures socio-économiques.

Le Projet stimule également des actions conjointes de renforcement des capacités avec d'autres projets situés dans son rayon d'action. Enfin, le FPDCT joue le rôle d'un panier commun, et de ce fait, constitue un instrument d'harmonisation financière pour tous les partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local.

Tout ce dispositif national de mise en œuvre a contribué à l'efficacité et à l'efficience d'ACRIC.

b) Organes d'orientation, de pilotage et de coordination stratégique

Le Ministère en charge de l'administration du territoire et de la décentralisation est le partenaire technique responsable de la mise en œuvre du Projet au nom du Gouvernement de Burkina Faso. A ce titre, le Directeur Général du Développement des Collectivités Territoriales du Ministère est le Directeur National du Projet. Il veille à ce que la mise en œuvre du Projet soit en harmonie avec les orientations de la politique nationale dans le domaine de la décentralisation. Il assure aussi la coordination générale du Projet. La mission a constaté que ces tâches ont été bien exécutées. Elle a aussi noté que le Gouvernement a rempli son mandat, conformément aux termes du document de projet, en mettant à la disposition du Projet des bureaux et en dotant chaque commune d'un Secrétaire général et des locaux pour l'administration municipale.

L'organe central d'orientation, de coordination et de supervision stratégique du Projet ACRIC reste son Comité de pilotage.⁷ Il est dirigé par le Secrétaire Général du Ministère en charge de

⁷ Les membres composant le comité de pilotage sont : le Secrétaire Général du MATD, le Directeur Général des Collectivités Territoriales, le Gouverneur de la Région de la Boucle du Mouhoun, le Président du Conseil Régional de la Boucle du Mouhoun, un représentant de l'ARBF, un représentant de l'AMBF, un représentant de la Direction Générale de la Coopération Internationale, le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique ou son représentant, le Directeur Général du Fonds Permanent de Développement des Collectivités Territoriales, le SP/du CNCPDRD ou son représentant, le PNUD et l'UNCDF, un représentant de la Coopération autrichienne et un représentant de la Coopération allemande.

l'administration du territoire et de la décentralisation. Ces principaux partenaires, parmi lesquels le MATD, le FPDCL, les collectivités locales de la Boucle de Mouhoun, le Ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que le PNUD, l'UNCDF et la GIZ, se réunissent deux fois l'an pour donner des grandes orientations, apprécier les plans de travail et émettre des avis techniques sur des questions importantes. La mission est d'avis que le comité de pilotage a joué un rôle important pour la bonne marche et la réussite du Projet, notamment en fournissant des directives concrètes face aux problèmes relevés dans les rapports annuels soumis par le Projet et en s'assurant que ses recommandations sont effectivement suivies. Le fait même que ses débats aient été précédés chaque fois par des visites de terrain, a permis à ses membres de s'imprégner des réalités et de proposer des solutions appropriées en temps réel.

c) Gestion opérationnelle du Projet

La gestion opérationnelle du Projet est assurée par une Unité de gestion sous la responsabilité d'un Coordonnateur National. La mission constate que la coordination du Projet a constitué une équipe forte en dépit de la mobilité du personnel expert au cours des deux premières années. La communication interne et externe est jugée excellente par les témoins (rapports excellents avec le personnel du projet, les autorités communales et régionales et l'autorité de tutelle); un partenariat solide a été noué avec d'autres projets et institutions en cohérence avec les objectifs du Projet. Les PTA, les rapports trimestriels et les rapports annuels sont préparés à temps et avec professionnalisme. Toutes ces qualités de la coordination du Projet ont contribué à créer des conditions propices pour une mise en œuvre largement efficace.

Cependant, le suivi-évaluation a été le maillon le plus faible du Projet. La mission n'a vu aucun rapport de suivi-évaluation et aucune base de données, hormis un film documentaire sur ses réalisations. Aucun système crédible d'information n'existe alors qu'il aurait permis entre autres de collecter les données sur les travaux des chantiers en vue de générer des tableaux de bord d'exécution physique et de suivre pas à pas l'exécution des travaux afin de prendre en temps réel des actions correctives susceptibles de prévenir de nombreuses défaillances constatés dans l'exécution des chantiers. Quelques rapports de suivi que la mission a reçus étaient réalisés par l'antenne régionale du FPDCT, et se focalisaient sur la mise en œuvre, sans relier les produits aux effets stratégiques escomptés.

Pourtant, comme déjà indiqué dans la section relative à l'évaluation de l'efficacité de ce Rapport, la Revue à mi-parcours réalisée en 2012 par des évaluateurs externes de l'UNCDF avait explicitement recommandé la mise en place d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et d'un logiciel du suivi des chantiers. A ce titre, la mission s'interroge pourquoi, ni le PNUD, ni l'UNCDF n'ont pas tenu à ce que cette recommandation importante soit exécutée. L'UNCDF, en tant qu'organe d'exécution technique du Projet, aurait dû indiquer au PNUD et aux autres parties prenantes que des changements proposés dans la Revue du programme étaient nécessaires afin de garantir l'atteinte efficace et efficiente des résultats. Il en est de même de la révision de la formulation du cadre des résultats du projet, qui a été recommandée par la Revue du programme, et pour laquelle aucune action n'a été prise.

VII. ROLE DU PNUD ET DE L'UNCDF DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le PNUD et l'UNCDF ont participé activement aux travaux du Comité de pilotage dont ils sont membres, en s'assurant que cette structure fonctionne normalement et respecte la périodicité de ses réunions, conformément au Document du projet. Ils ont fait des plaidoyers et de la sensibilisation pour l'intégration de la stratégie genre et droits humains dans la mise en œuvre du Projet (mesures favorisant l'accès des femmes aux investissements locaux, allocation des boutiques en tenant compte du facteur genre, représentation des femmes dans les organes des collectivités locales, etc.). Le Rapport de la Revue à mi-parcours, réalisé en 2012 par l'UNCDF, a particulièrement mis en évidence ces préoccupations qui ont été, par la suite, intégrées dans les activités du Projet. Le Projet a bénéficié des conseils et de l'assistance technique du Chargé de Programme UNCDF et de son Bureau régional de Dakar, notamment par des inputs techniques aux rapports du Projet et à travers des missions de suivi sur le terrain.

En somme, les apports combinés du PNUD et de l'UNCDF ont été déterminants pour le financement à la fois du personnel du Projet, des équipements informatiques et de bureau, le matériel roulant et les frais de fonctionnement du projet (apports PNUD) ainsi que pour la mise en place du FDL et l'appui-conseil et technique pour l'exécution des termes de référence du Projet (apports UNCDF).

Cependant, comme souligné plus haut, la mission a noté qu'ils ont manqué de prendre des dispositions nécessaires pour faire appliquer les recommandations de la Revue du programme, notamment en ce qui concerne la révision du cadre des résultats du projet et la mise en place d'un système de S&E et d'un logiciel de suivi des chantiers au sein de l'UGP.

VIII. CONTRIBUTIONS DU PROJET AUX AVANCEES DE LA DECENTRALISATION

Globalement, le processus de la décentralisation au Burkina Faso comporte deux aspects essentiels, à savoir la promotion de la démocratie ou de la bonne gouvernance locale et le développement local. C'est à travers ces deux créneaux qu'il convient de cerner la contribution faite par ACRIC.

Au titre de la bonne gouvernance locale, le Projet ACRIC a permis de renforcer les capacités des jeunes structures politico-administratives décentralisées en milieu rural (mairies, conseils municipaux et conseils villageois de développement) en mettant à la disposition des autorités élues, des responsables techniques et populations, des outils pertinents de planification, de programmation et de gestion afin d'élaborer des stratégies et politiques cohérentes pour leurs communes et en assurer une mise œuvre et un suivi-évaluation efficace (PCD, PAIC, PAT, PAPEL).

L'approche et les méthodes par lesquelles ces outils ont été développés et exécutés ont fait ressortir des pratiques et valeurs qui sous-tendent un progrès accéléré d'une communauté, à savoir :

- ✓ La participation citoyenne qui facilite l'appropriation du développement et la formulation des plans et stratégies qui répondent le mieux aux intérêts et

préoccupations des populations (diagnostics participatifs, rétroaction communautaire autour des plans et projets, bilans participatifs, etc.).

- ✓ La communication participative ouverte et transparente qui favorise la compréhension et la confiance mutuelles, et crée en retour des conditions favorables pour une implication et un engagement communautaires soutenus et durables (journées portes ouvertes; débats radiophoniques, etc.).
- ✓ La responsabilisation collective qui est essentielle pour transformer ensemble le paysage socioéconomique communal (Conseils municipaux, CVD, comités de gestion des infrastructures, comités locaux de suivi de chantiers, partenariat communes-secteur privé, associations des parents-élèves, associations villageoises, ONG, etc.).

Ainsi, à travers des activités participatives de formation, de sensibilisation et d'appui-conseil de proximité, ACRIC a permis aux élus et autres acteurs locaux de comprendre qu'ils sont les premiers artisans du changement qu'ils recherchent. Les populations doivent connaître leurs devoirs de participer activement à la gestion de leur commune, leurs devoirs de payer des impôts et taxes pour augmenter la capacité d'investissement de leur commune, et par là contribuer à son développement. Elles doivent connaître qu'elles ont le droit d'obliger leurs élus à rendre compte de l'utilisation qu'ils ou elles font des recettes qui sont collectées. Les élus de leur part, sont encouragés à impliquer plutôt qu'à imposer, à collaborer avec toutes les forces sociales de la société, y compris le secteur privé et artisanal pour avancer l'agenda de développement économique de la commune.

Au titre du développement local, l'apport d'ACRIC est d'abord d'avoir fait comprendre qu'il n'y a pas de véritable décentralisation sans une assise économique solide. Pour asseoir cette assise, son exemple montre qu'il faut d'abord mettre en place un outil financier décentralisé crédible et accessible en permanence pour financer les projets éligibles de développement local (Fonds de développement local). Ceci est d'un apport décisif, car le manque de financement demeure un handicap de taille pour valoriser les potentialités économiques locales.

Il convient ensuite de développer une stratégie participative de promotion et de dynamisation des économies locales visant à augmenter les ressources budgétaires des communes rurales, les revenus des ménages et à créer des emplois décents susceptibles d'infléchir sur l'incidence de la pauvreté dans la commune. Bien que la démarche proposée ne soit pas convaincante pour enclencher une croissance économique créatrice d'emplois, elle constitue néanmoins un premier pas vers l'implantation des capacités productives à petites échelles capables d'aider à terme à résorber les contraintes budgétaires des communes et à améliorer leur capacité de mobilisation des ressources.

Enfin, l'une des contraintes majeures à la décentralisation reste la faiblesse des ressources humaines qualifiées, notamment dans les communes rurales. Le modèle d'ACRIC qui consiste à recourir à des animateurs volontaires qualifiés qui sont placés en permanence dans les zones d'intervention en vue de sensibiliser, former et fournir des appuis-conseils rapprochés en matière de maîtrise d'ouvrage et de support aux initiatives de développement économique local, constitue une innovation à encourager.

VIII. CONCLUSIONS, LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

A. CONCLUSIONS

L'impression générale qui se dégage de l'évaluation, au regard de cinq critères d'appréciation utilisés, est que la performance du Projet ACRIC est globalement positive et satisfaisante. Des plans et budgets sont en place. Des salles de classes construites, équipées ou réhabilitées, des dispensaires, maternités, forages, boutiques et hangars de marchés sont autant des réalités palpables qui confèrent au Projet et à ses commanditaires une visibilité incontestable. Les pratiques et valeurs de participation citoyenne, communication transparente et ouverte, reddition des comptes et gestion axée sur les résultats, qui ont été développées au cours de l'élaboration et la mise en œuvre de ces plans et budgets, dans le processus de la maîtrise d'ouvrage et dans les initiatives de dynamisation des économies communales ont jeté des bases pour une gouvernance locale démocratique, inclusive et efficace.

En dépit de ces performances appréciables, des défis immenses se posent pour une appropriation effective des outils et infrastructures développés par les élus locaux, les services techniques divers et les populations dans un contexte général encore caractérisé par un degré élevé d'analphabétisme, la carence des ressources humaines qualifiées et des moyens financiers largement insuffisants par rapport aux aspirations de développement formulées dans les plans locaux de développement. C'est dans cet esprit que la mission propose des leçons positives de l'expérience d'ACRIC qui peuvent être capitalisées davantage dans le cadre d'une nouvelle phase dont elle tente de définir les principaux paramètres dans ses recommandations. Les enseignements négatifs sont aussi à prendre en compte pour une prise en charge efficace et efficiente du développement local par les populations.

B. LECONS APPRISES

a. Leçons positives

- La disponibilité du Fonds de développement local et l'accessibilité à celui-ci ont facilité la réalisation d'investissements qui n'aurait pas pu l'être dans la situation normale de transferts des ressources de l'Etat aux communes.
- Le dispositif d'animation et d'appui-conseil de proximité à travers des animateurs volontaires qualifiés, maîtrisant les langues locales et mis en permanence à la disposition des communes, a facilité la communication, la collaboration et la confiance mutuelle. Ce faisant, il a contribué à une plus grande implication des populations dans les activités définies. Ce dispositif est pertinent au regard des déficits sérieux en ressources humaines qualifiées et de l'analphabétisme dans les communes, en particulier, rurales. Il favorise également l'optimisation des ressources compte tenu des coûts très bas pour la mise en place des animateurs territoriaux comparés à l'assistance technique conventionnelle.

- La décentralisation économique locale est un gage pour assurer à terme l'autonomie financière des collectivités territoriales, car sans une assise financière solide, les communes ne seront pas capables de répondre adéquatement aux besoins exprimés par les populations dans leurs PCD. L'offre publique des micro-infrastructures marchandes qui améliorent la capacité de mobilisation des ressources communales, est un premier pas vers l'atteinte de cet objectif.
- Une communication participative, ouverte et transparente favorise la compréhension et la confiance entre les élus et la population. Elle crée en retour des conditions favorables pour une implication et un engagement communautaires soutenus et durables dans les efforts de développement local.

b. Leçons négatives

- Dans un contexte où la flexibilité constitue un élément important de l'expérimentation, des mécanismes lourds de déblocage de fonds conduisent au mécontentement des structures bénéficiaires de l'assistance autant qu'ils affectent négativement la réalisation dans les délais des plans annuels de travail.
- La faiblesse des montants alloués aux collectivités territoriales tend à les limiter quant à l'envergure des investissements qu'elles peuvent déployer.
- Les limitations des dispositions du Code des marchés publics sur les avances de démarrage ne permettent pas le développement des petites entreprises locales aux faibles capacités financières pour assurer la prise en charge des chantiers.

C. RECOMMANDATIONS

AU PNUD/UNCDF

En vue de consolider les acquis d'ACRIC et compte tenu de la prévalence des besoins de renforcement des capacités dans les jeunes structures décentralisées, la mission propose que le PNUD/ UNCDF considère la possibilité d'une nouvelle phase de projet. Cette nouvelle phase devrait couvrir toutes les communes de la Région de la Boucle de Mouhoun. Il s'agira d'un Programme intégré d'appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunautaires (PIACRIC). Au regard de l'envergure des besoins et leurs implications financières, le programme sera multi-donateur, c'est-à-dire qu'il sera financé par plusieurs bailleurs de fonds ou donateurs qui interviennent sur la problématique de financement de la décentralisation, et qui seront sollicités par le Gouvernement et le PNUD/ UNCDF pour y participer.⁸

Le PIACRIC (ou PACRIC) se focalisera sur quatre thématiques principales avec le renforcement des capacités comme thématique transversale: (i) développement économique local, (ii) maîtrise d'ouvrage, (iii) consolidation de la gouvernance locale et (iv) renforcement

⁸ Pour mettre en exergue cet aspect multi-donateur, le Programme peut être stratégiquement dénommé Partenariat pour l'appui aux communes rurales et aux initiatives intercommunautaires (PACRIC).

du cadre juridique et réglementaire de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local.

a) Développement économique local: il s'agira ici de consolider les initiatives déjà amorcées en se focalisant sur les aspects suivants:

- Consolider la démarche de promotion et de dynamisation des économies locales en tenant compte des besoins de nouvelles communes à intégrer. La consolidation de la stratégie prendra en considération la nécessité d'asseoir des fondements de création de richesses et d'emplois dans les communes, notamment à travers des appuis ciblés aux filières porteuses afin de renforcer leurs capacités de production, de transformation et de commercialisation des produits. L'idée ici est de favoriser la productivité et la transformation et de renforcer les taxes qui seront liées à l'augmentation des revenus dans les communes.
- Accompagner les communes dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources fiscales locales.
- Appuyer les communes dans la révision, l'élaboration, la mise en œuvre et l'autoévaluation des plans annuels de promotion de l'économie locale.
- Appuyer les jeunes entrepreneurs à l'élaboration de leurs plans d'affaires et plans de financement de projet afin de les aider à créer leurs propres entreprises individuelles.
- Assister les agents économiques locaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de vente, de marketing ainsi que des plans d'actions commerciales pour la promotion de leurs affaires.
- Assister les micro-entreprises évoluant dans l'informel à se formaliser.
- Amorcer des actions de plaidoyer auprès des entreprises minières œuvrant dans les communes pour leur implication active dans le développement des actions socioéconomiques en vue d'accélérer leur modernisation.
- Favoriser l'inclusion économique des femmes dans le développement local.

b) Maîtrise d'ouvrage: s'appuyant sur les meilleures pratiques d'ACRIC, cette composante axera l'attention sur :

- Accompagner les communes dans le montage et la mise en œuvre des projets en cohérence avec leurs PCD.
- Appuyer les communes dans la mise en place des infrastructures socioéconomiques et marchandes tout en veillant à ce que les

structures envisagées tiennent compte de l'évolution démographique et des impératifs de modernisation.

- Soutenir des actions de renforcement des capacités à toutes les phases du cycle de projet pour une meilleure planification, exécution, gestion, suivi-évaluation et maintenance des infrastructures.
- Aider à mettre en place un système de suivi des chantiers.

c) Promotion de la gouvernance locale : cet axe sera articulé autour de deux thématiques : appui à la planification et programmation et appui à la consolidation de la démocratie locale et la participation citoyenne au développement local.

- Appui à la planification et programmation se penchera sur l'accompagnement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'autoévaluation des PCD, PAIC, PAT et PAPEL.

- Appui à la consolidation de la démocratie et la participation citoyenne : la phase actuelle a produit des outils et a amené à la prise de conscience sur l'importance de la participation citoyenne au processus de son développement. Il convient d'approfondir cette prise de conscience citoyenne pour son implication libre au processus de la construction de sa cité. Cela pourrait se faire en mettant une attention spéciale sur les aspects suivants :

- Renforcer les capacités des élus locaux, particulièrement les femmes sur la communication participative; la participation citoyenne au développement local, leurs rôles et responsabilités dans la décentralisation et leadership et gestion de changement dans une communauté locale.

-Renforcer les partenariats actuels avec les médias de proximité et organiser sur une base régulière des émissions radiophoniques et débats en langue du terroir et en français sur des thèmes tels que la bonne gouvernance locale, la responsabilité individuelle et collective pour le développement local, la participation citoyenne, etc.

-Organiser des visites d'échanges d'expériences pour les élus et autres membres du staff municipal avec d'autres communes sur le plan national et international autour des questions importantes d'intérêt communal.

- d) Appui à l'amélioration du cadre juridique, réglementaire, financier et institutionnel de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local. Si le processus de décentralisation connaît des avancées importantes, ses divers acteurs estiment néanmoins l'existence de certains défis majeurs qui freinent sa dynamisation. Il s'agit en particulier du faible niveau des transferts des ressources, des difficultés liées tant aux mécanismes de transfert de ces ressources qu'à ceux relatifs à leur mobilisation, allocation et utilisation en vue d'un développement local inclusif et accéléré, la lourdeur des procédures administratives et financières, une faible dynamique d'intercommunalité, une implication insuffisante des services déconcentrés dans l'harmonisation de la planification locale, des problèmes de cohérence entre la planification communale et régionale et des relations moins développées entre les communes et le secteur privé. La plupart de ces insuffisances sont liés aux textes non pris ou non achevés, aux insuffisances des textes en vigueur, aux résistances administratives et autres facteurs.

Le nouveau programme devrait assurer l'accompagnement du niveau central dans la mise en œuvre d'actions de réflexion et de production des cadres favorables à une mise en œuvre diligente et efficiente du processus de décentralisation et du développement économique local dans tous ses compartiments. Un tel accompagnement devrait aboutir à :

- des textes complétant ceux existants pour permettre d'aller encore plus en avant dans des domaines tels que l'intercommunalité, la promotion du partenariat public privé au niveau communal, l'intégration des thématiques de la décentralisation et du développement économique dans les programmes d'études, la mobilisation et la motivation du personnel local ;
- des mécanismes plus efficaces de transferts des ressources pour rendre plus fluides les circuits du FPDCT ;
- des procédures plus adaptées de passation des marchés publics locaux pour la mise en œuvre diligente des activités de financement du développement local.

L'exploitation des résultats des travaux en cours sur l'état des lieux du processus de décentralisation devrait permettre de définir les tâches prioritaires sur lesquelles devrait être axée cette composante du Programme.

Il est important que la conception de ce Programme tienne compte des déficiences relevées dans la définition de la stratégie d'intervention et le cadre logique des résultats du Projet ACRIC telles que discutées dans ce Rapport.

Par ailleurs, le système de suivi-évaluation qui a été le maillon le plus faible de la phase actuelle devrait recevoir une attention soutenue. Aucune institution ne peut s'améliorer durablement si elle n'a pas installé des mécanismes internes qui lui permettent d'apprendre de ses propres expériences afin de s'adapter aux évolutions qu'elles lui dictent. Les informations sur le déroulement des travaux et le suivi des chantiers ainsi que les réalisations doivent être capturées sur une base régulière permettant d'établir des tableaux de bord de l'exécution physique et financière et le suivi des indicateurs d'effets.

De ce fait, il sera nécessaire d'instituer un système informatisé de suivi-évaluation capable de stocker et de gérer les données qui seront générées par les différents acteurs locaux et restituées à l'Unité de suivi-évaluation du programme qui sera créé. L'idée est d'avoir une base de données, bien paramétrée, pour sortir des informations pertinentes sur l'ensemble du programme, ses activités, ses résultats, ses effets et ses indicateurs afin de faciliter son pilotage et sa gestion. L'utilisation courante d'un tel système devrait permettre aux responsables du programme et d'autres acteurs (FPDCT, PTF, etc.) de disposer des tableaux de bord pour un meilleur suivi des activités et des chantiers et d'initier des actions correctives nécessaires en cas de déviation des performances.

Enfin pour remédier aux déficits d'information, ou à sa rétention, il serait utile d'imaginer la possibilité d'instituer un espace de concertation sous forme d'une assemblée générale annuelle des partenaires du PIACRIC. Cette assemblée générale réunira les représentants de toutes les communes, des structures déconcentrées de l'Etat, du Conseil régional, de la tutelle et des PTF dans le but de faire le bilan annuel des réalisations du programme. Elle n'est pas à confondre avec le comité de pilotage qui est limité dans sa composition. L'assemblée générale annuelle permettra de faire le point sur l'état d'avancement du programme, ses réalisations et les progrès accomplis vers l'obtention de ses effets ; de faire état des défis dans sa mise en œuvre et de provoquer des débats organisés sur les dispositions à prendre et des investissements à faire pour favoriser l'atteinte de ses résultats dans les délais. Un tel forum devra susciter un sens d'appropriation du programme par tous ses acteurs principaux et mobiliser leur engagement pour sa réussite. Il devrait également servir à la dissémination des acquis à tous les niveaux.

AU GOUVERNEMENT

Le dispositif financier de la décentralisation nécessite d'être renforcé pour plus de crédibilité aux yeux des partenaires techniques et financiers et pour maximiser les chances de pérennisation financière des actions locales. Le FPDCT est supposé servir d'outil d'harmonisation financière pour tous les partenaires intervenant dans la décentralisation, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. La mission a constaté, cependant que tous les PTF n'y participent pas. Il y a certainement un problème de confiance qui doit être rapidement identifié et discuté. La mission a appris que l'Union européenne a exigé qu'un audit complet du FPDCT soit fait, et que celui-ci serait en cours. Des dispositions conséquentes devraient être prises pour accélérer les travaux afin de sécuriser les partenaires

et créer des conditions susceptibles de faciliter leur participation à ce programme qui se veut multi donateur. Cet exercice pourrait se faire en tandem avec des réformes éventuelles de procédures pour assurer la célérité des opérations de formalisation de contrats avec les communes bénéficiaires du FDL et les décaissements de fonds.

La mobilité des Secrétaires généraux des communes a été citée tout au long de la mission comme l'une des entraves majeures à leur capacitation. Il serait souhaitable de prendre des mesures qui garantissent la stabilité des responsables de l'administration municipale.

ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

I. HISTORIQUE ET CONTEXTE DU SOUS-PROGRAMME

Le Gouvernement du Burkina Faso s'est engagé, en 1993, dans un processus de décentralisation. Ce dernier a pris un tournant décisif à partir de 2004 avec :

- la promulgation de la loi n° 055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) qui consacre la communalisation intégrale ;
- les élections du 23 avril 2006 qui ont permis la mise en place de conseils municipaux dans les 351 communes (49 communes urbaines et 302 communes rurales) et de conseils régionaux dans les 13 régions ;
- l'adoption en 2007 du Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation (CSMOD) qui définit les grandes orientations et les axes prioritaires d'intervention de la décentralisation pour la période 2006-2015.
- L'adoption en 2009 d'un certain nombre de décrets portant transfert de quatre(4) blocs de compétences aux communes

Dans le cadre du Plan d'Actions des Programmes du Pays (CPAP) 2006-2010 pour le Burkina Faso, le PNUD s'est engagé à contribuer au renforcement du processus de décentralisation et à la participation des citoyens, particulièrement les femmes et les jeunes, à la gestion des affaires locales.

À cet effet, il a mis en place un Programme d'Appui à la Décentralisation, à la Participation Citoyenne et au Développement Local (DEPACIDEL) qui s'inscrit dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) et vise à atteindre l'effet 4 : «d'ici 2010 les quatre composantes de la bonne gouvernance sont renforcées dans le respect des droits humains».

Le DEPACIDEL comprend deux sous-programmes distincts :

- le sous-programme Appui à la Décentralisation et à la Participation Citoyenne (ADEPAC), démarré en novembre 2006 et dont la clôture opérationnelle est intervenue en Avril 2011;
 - et le sous-programme Appui aux Communes Rurales et aux Initiatives Intercommunautaires (ACRIC), démarré en Juillet 2009 et qui a glissé dans l'UNDAF 2011- 2015 pour se clôturer en juin 2014 .
 - Le sous-programme ACRIC, objet de la présente évaluation finale, est identifié sous le numéro du sous-programme 00057548 et le numéro de convention 00071165 pour ce qui concerne le financement PNUD et le numéro du sous programme 00057982 BKF/09/C01 et le numéro de convention 00071825/BKF/09/C01 pour le financement UNCDF.
- Le projet a été conçu dans un contexte de la décentralisation au niveau de la région de la région de la Boucle du Mouhoun se caractérisant comme suit :
- Sur les 1998 conseillers municipaux élus dans la région en Avril 2006, 1525 sont des non lettrés soit 76,33% et 12,1 % ont le niveau de l'enseignement primaire ; la faiblesse du niveau de base concerne donc 88,34 % des élus
 - Aucune commune rurale de la région ne dispose de capacité de maîtrise d'ouvrage suivant la classification officielle admise au titre du Fonds Permanent pour le Développement de Collectivités Territoriales (FPDCT) et appartiennent donc toutes à la catégorie A , c'est-à-dire ne disposant pas du staff technique de base (1 technicien supérieur de génie civil et un gestionnaire comptable de niveau moyen (CAP ou BAC) ; .
 - Une Faible capacité locale d'animation économique locale et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale :
 - les structures d'animation économique existantes (chambre d'agriculture et chambre de commerce) ont une offre infime en terme de formation, de conseils et d'informations stratégiques pour la promotion d'un entrepreneuriat actif et diversifié au niveau local.
 - Les administrations déconcentrées ne sont pas encore reformées pour adapter leurs modalités d'intervention aux enjeux de la décentralisation
 - Il ya un manque d'animateurs spécialisés sur la décentralisation au niveau des médias communautaires et ces médias ne sont pas suffisamment valorisées dans le dispositif de communication des communes en vue du changement de comportement des citoyens.
 - Les nombreuses communautés à la base n'ont pas d'informations sur le rôle de la municipalité et les responsabilités qui leur incombent pour sa viabilité et sa bonne gestion
 - La non fonctionnalité du dispositif financier de l'Etat à travers le Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales (FPDCT) dans la région

- L'existence de Plans Communaux de Développement (PCD) au niveau de toutes les communes touchées.
- Les PCD sont perçus par les élus municipaux plus comme des instruments d'accès au financement (une modalité des partenaires techniques et financiers), qu'un instrument de mobilisation et d'éducation des acteurs locaux sur le développement local.
- Au plan des finances locales, des facteurs d'ordre sociopolitique, économique et organisationnelle affectent la mobilisation des ressources financières propres, créant ainsi le lit d'un incivisme fiscal social : la fiscalité est une question délicate que les élus locaux peinent à aborder avec les populations rurales ; par ailleurs le travail de sensibilisation et d'éducation fiscale des citoyens par les administrations fiscales pour accompagner les maires dans la mobilisation des ressources, reste très insuffisant faute d'effectif et de moyens de mobilité au niveau de ces administrations.
- Le transfert effectif de quatre blocs de compétences aux communes que sont (i) la santé, (ii) l'éducation primaire, (iii) l'eau et l'assainissement et (iv) le sport, les loisirs et la culture. De ce contexte décliné, le sous programme s'est fixé les objectifs, produits et résultats attendus qui suivent, soutenus par une stratégie d'intervention.

II. DESCRIPTION SOMMAIRE DU SOUS-PROGRAMME

2.1 Objectifs

L'**objectif de développement** poursuivi par le sous-programme ACRIC est de contribuer à améliorer de façon durable les conditions de vie des populations par un investissement pertinent dans le développement durable des collectivités territoriales et l'émergence d'un environnement communal favorable à la mobilisation, la responsabilisation et l'engagement des acteurs locaux pour le développement de leur milieu.

Quant aux **objectifs spécifiques**, ils sont au nombre de trois et consistent à (i) mettre en œuvre dans dix sept (17) communes des provinces des Balé et du Mouhoun un Fonds de développement Local, (ii) développer la solidarité inter communautaire et inter communale (iii) développer des outils de pilotage de la décentralisation.

A travers ces objectifs, l'accent est mis sur l'accompagnement des collectivités bénéficiaires dans les domaines de la planification locale et l'animation du territoire, la maîtrise d'ouvrage communale et les modes de gestion des infrastructures, le développement économique local, le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

Le sous programme intervient dans la Région de la Boucle du Mouhoun et couvre toute la région (qui compte quarante sept(47) communes dont six(6) urbaines) dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs, mais concentre ces interventions dans dix sept(17) communes des provinces des Balé et du Mouhoun pour les trois autres domaines cités plus haut.

2.2 Produits et résultats attendus

Pour l'atteinte des objectifs du sous-programme, les produits suivants étaient attendus :

- Produit I : Planification du Développement Local et Animation du territoire
- Produit II : Renforcement de la Maîtrise d'Ouvrage Communal
- Produit III : Promotion du Développement Economique Local
- Produit IV : Renforcement des capacités des acteurs et communication participative
- Produit V : Gestion et réussite du projet.

Quant aux résultats attendus ils se déclinent comme suit :

- Des instruments de planification locale sont élaborés et mis en œuvre ;
- La capacité de maîtrise d'ouvrage communale est renforcée et les règles de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques locales observées ;
- Des dynamiques économiques locales émergentes dans les communes d'intervention du projet ;
- Les capacités des acteurs locaux sont renforcées.

II.2 Stratégie d'intervention du sous-programme

La stratégie d'intervention est fondée sur i) les liens entre les actions du projet et les orientations nationales et les engagements internationaux, ii) des principes d'intervention et iii) le choix de procéder à une évaluation à mi parcours puis une évaluation finale du projet.

a) Liens avec les orientations nationales et les engagements internationaux

A sa conception, le sous-programme ACRIC devait accompagner la réalisation du Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) à travers les priorités 1, 2, 3 et 4 de l'UNDAF 2006-2010 à savoir (i) la contribution à l'élargissement des opportunités et d'activités génératrices de revenus, (ii) la garantie de l'accès des pauvres aux services sociaux de base, (iii) la promotion de la bonne gouvernance, (iv) la réduction de la vulnérabilité de l'économie rurale, l'insécurité alimentaire et la promotion d'une gestion durable de l'environnement.

b) Principes d'intervention

La stratégie d'intervention du sous-programme repose sur les principes directeurs ci-après :

- Le respect de la maîtrise d'ouvrage communale conformément au code général des collectivités territoriales et l'utilisation du plan communal de développement comme outil indispensable à tout appui à une commune ou à une coopération intercommunale
- La création d'une ingénierie territoriale durable et le partenariat avec le corps des volontaires nationaux afin que les acteurs locaux soient suffisamment capables de conduire le développement de leurs milieux.
- La valorisation de la main d'œuvre et des compétences locales et régionales dans l'exécution des marchés locaux.
- L'insertion dans les procédures financières nationales conformément à la déclaration de Paris
- Le soutien à la bonne gouvernance des affaires locales, aux espaces de dialogues et de participation des citoyens et citoyennes, aux initiatives intercommunales ou intercommunautaires
- La prise en compte du genre dans la mise en œuvre des activités et des infrastructures
- La synergie avec le sous-programme ADEPAC ainsi que le partenariat avec d'autres structures appuyant la décentralisation ou les politiques sectorielles au Burkina Faso

c) Evaluation à mi parcours et évaluation finale.

d) Le projet fera l'objet d'une évaluation à mi parcours après les deux premières années de sa mise en œuvre et une évaluation finale avant sa clôture opérationnelle. Il convient de préciser que l'évaluation à mi parcours a été faite sous forme d'une revue technique en Mai 2011 par UNCDF et les résultats, conclusions et recommandations de cette revue peuvent être consultés dans le rapport produit à cet effet et disponible aussi bien au niveau du siège du projet qu'au bureau de Pays à Ouagadougou.

II.3 ARRANGEMENTS DE GESTION

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation (MATD) est le partenaire national responsable de la mise en œuvre du sous-programme en étroite collaboration avec les autres partenaires concernés par les activités programmées. Le Directeur Général de la Décentralisation du MATD en est le directeur national.

Le dispositif de pilotage, de gestion et d'exécution du sous-programme comprend :

- Une Unité de Gestion du Projet (UGP) chargée de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre du sous-programme. L'UGP est logée au sein du Conseil Régional de la Boucle du Mouhoun à Dédougou et comprend :
 - un coordonnateur ;
 - Un expert national en suivi-évaluation
 - un expert international en développement économique local (DEL) ;
 - Un expert national en génie civile et maîtrise d'ouvrage communale
 - un gestionnaire comptable ;
 - une secrétaire comptable ;
 - deux chauffeurs

L'UGP dispose d'une équipe de huit(8) animateurs territoriaux (volontaires nationaux) dont quatre(4) en maîtrise d'ouvrage communale et quatre(4) autres en économie locale déployés en binôme dans les communes

- Un Comité de pilotage qui donne des grandes orientations, apprécie les plans de travail et donne des avis techniques sur les questions importantes. Le comité de pilotage est composé du MATD (SG, DGD, DGESS et DGFPDCT), de l'AMBF, de l'ARBF, du Ministère de l'Economie et des Finances (DGCOOP, DGTCP, DREP/BM), du PNGT II, du PRCCU, du projet PRD, du Gouvernorat de la Boucle du Mouhoun, du Conseil Régional de la Boucle du Mouhoun, de la Coopération autrichienne, du service allemand de développement (GIZ), de ONU Habitat, du PNUD et de UNCDF (ex FENU).

II.4 PRINCIPAUX PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

Les principaux partenaires avec lesquels le sous-programme a collaboré sont les suivants :

- Les structures compétentes du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation (MATD) que sont :
 - o le Secrétariat Permanent de la Conférence Nationale de la Décentralisation (SP/CONAD) ;
 - o la Direction Générale de la Décentralisation (DGD) ;
 - o la Direction de la Communication et de la Presse Ministérielle (DCPM) ;
 - o la Direction des Etudes et de la Planification (DEP) actuel Direction Général des Etudes et des statistiques Sectorielles ;
 - o la Direction des Affaires Financière (DAF) ;
 - o la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - o la Direction Générale du Fonds Permanent de Développement des Collectivités Territoriales (DGFPDCT) ;
- Le Ministère de l'Economie et des Finances à travers :
 - o la Directions Régionale de l'Economie et de la Planification (DREP) de la Boucle du Mouhoun;
 - o la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public (Ouagadougou) et la Trésorerie Régionale de Boucle du Mouhou(Dédougou);
 - o l'ex Secrétariat Permanent du Cadre National de Concertation des Partenaires au Développement Rural Décentralisé (SP/CNCPDRD) ;
 - o la Direction Générale de la Coopération (DGCOOP).
- Les projets et programmes avec lesquels le sous-programme a directement collaboré sont :
 - o le sous-programme ADEPAC;
 - o le Programme Régional de Développement PRD (Banque Mondial);
 - o Le Programme Régional de Développement de la Boucle du Mouhoun (PRD/BMHN)
 - o Le programme de Partenariat pour la gestion durable des Terres CPP (Région Boucle du Mouhoun)
 - o le Programme National de Gestion des Terroirs phase II (PNGTII) Région Boucle du Mouhoun
 - o le Programme Décentralisation/Développement Communal (PDDC) ;
 - o le Projet de Renforcement des Capacités de la Direction Générale de la Coopération dans la coordination et le suivi de la gestion des projets/programmes de développement (PRC/DGCOOP).

III. REALISATIONS DU SOUS-PROGRAMME

De Juillet 2009 à ce jour, les principales réalisations du sous-programme par domaine se présentent comme suit :

3.1 PLANIFICATION LOCALE ET ANIMATION DU TERRITOIRE

- Appui de 17 communes chaque année pour l'élaboration/évaluation de leurs Plans annuels d'Investissement(PAIC)
- Elaboration de deux canevas dont l'un pour l'élaboration et l'autre pour l'évaluation des PAIC qui sont utilisés chaque année par les communes
- Production de 2300 dépliant de PCD pour les communes
- Appui à 17 communes pour l'évaluation à mi parcours de leur PCD
- Formation de 272 acteurs sur l'utilisation des outils de planification (PCD, PAIC, PAT)
- mise en place d'un réseau d'animateurs territoriaux qui assurent l'animation du territoire en matière de maîtrise d'ouvrage communale et d'économie locale et apportent un appui conseil de proximité aux collectivités dans ces deux domaines de pratiques ;

3.2 MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE ET MODE DE GESTION DES INFRASTRUCTURES

➤ Amélioration de l'offre en infrastructures de base

- Education : 31 salles de classe équipées qui ont permis à plus 2000 enfants d'avoir accès à de salles de classes, 6 salles de classes réhabilitées , un logement de maître construit , 1 centre d'alphabétisation construit
- Santé : 2 dispensaires, 2 maternités,3 salles de mise en observation de malades, , 1 dépôt MEG , 1 logement d'infirmier ; les infrastructures suivantes sont en chantier : 4 logements d'infirmier, 3 incinérateurs, 2 dépôt MEG , 1 bloc de latrine pour CSPS,
- Eau potable et assainissement : 4 forages dont 1 toujours en chantier, un bloc de latrine publiques à 4 cabines

- Sport, loisir et culture : Réhabilitation d'une maison des jeunes, Réhabilitation d'une salle de cinéma, Réhabilitation d'un centre populaire des loisirs
- Renforcement des modes de gestion des infrastructures
 - Appui à la mise en place et au fonctionnement de plusieurs comités de gestion des infrastructures
 - Formation des responsables des collectivités sur le choix des modes gestions des infrastructures marchandes
 - Formation et appui conseil des membres des comités de gestion sur l'entretien et la maintenance des infrastructures
 - Introduction d'un système de diagnostic de la gestion et du fonctionnement des infrastructures marchandes à travers des ateliers communaux y relatifs
- Renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités
 - Appui conseil de proximité des collectivités dans les différentes composantes de la maîtrise d'ouvrage communale
 - Introduction de fiches pratiques de chantiers : F1 Les procès-verbaux de chantier, F2 Les ordres de services, F3 La résiliation des marchés
 - Appui des collectivités à la mise en place de comités locaux de projet (CLP) chargés du suivi des chantiers
 - Conduite de séances d'animation et de sensibilisation sur la maîtrise d'ouvrage communale.

2.3 APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL

- Infrastructures marchandes
 - 90 boutiques de rue
 - 19 hangars de marchés à plus de 200 compartiments
 - 1 magasin de fruits et légumes
 - 2 auberges communales à 28 lits
 - 2 parcs de vaccination
- Mobilisation ressources locales
 - 10 journées portes ouvertes sur les recettes locales
 - 14 campagnes d'immatriculation des contribuables
 - 2 émissions radiophoniques sur civisme fiscal
 - Une caravane de sensibilisation des contribuables des dix sept communes sur le civisme fiscale à travers le théâtre forum.
- Promotion des produits locaux
 - 6 journées promotionnelles de produits (dont 5 au niveau commun et 1 au niveau intercommunal
 - 1 journée économique régionale
- promotion de l'entrepreneuriat local
 - 150 jeunes promoteurs formés dont 46 installés
 - 43 entrepreneurs locaux formés sur les marchés Publiques
- Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'appui au développement économique local (DEL).

2.4 RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION

- Plus de 500 élus et autres acteurs communaux formés sur divers thèmes sur la décentralisation
- 599 agents des STD formés sur leurs rôles dans la décentralisation
- 92 leaders féminins formés sur le leadership et la prise en compte du genre dans les plans et programmes
- 35 émissions radiophoniques diffusées sur la décentralisation
- Plus de 1000 séances d'animation et de sensibilisation sur divers thèmes liés à la décentralisation.

IV. OBJECTIFS DE LA MISSION D'EVALUATION FINALE

Conformément aux procédures de gestion des programmes et projets du PNUD/UNCDF et au document de projet, le sous-programme ACRIC qui prend fin le 30 Juin 2014, doit faire l'objet d'une évaluation finale. Cette

évaluation s'inscrit dans le cadre des activités à conduire au titre de la mise en œuvre du sous-programme et constitue un élément fondamental de sa clôture.

4-1 Objectif global de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation finale est de voir dans quelles mesures les activités prévues dans le cadre du sous-programme ACRIC ont été effectivement réalisées et les produits attendus ont été atteints. Cette évaluation doit permettre au Gouvernement du Burkina Faso et à ses partenaires techniques et financiers d'apprécier la contribution du sous-programme à l'atteinte des effets UNDAF et CPAP d'une part, de tirer les leçons et enseignements importants en vue de décisions à prendre pour la suite à donner aux acquis enregistrés par le projet dans la région d'autre part.

4-2 Objectifs spécifiques de l'évaluation

De manière spécifique, la mission d'évaluation répondra aux préoccupations suivantes :

- évaluer la pertinence de la conception et la mise en œuvre du sous-programme ;
- apprécier la performance du sous-programme en termes d'atteinte des résultats escomptés et de mise à disposition de produits pertinents ;
- apprécier la performance du sous-programme par rapport aux indicateurs du cadre de référence du PNUD et des indicateurs corrélatifs de l' UNCDF ;
- apprécier l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du sous programme ;
- évaluer la mise en œuvre des recommandations des missions d'audits et de revue technique à mi parcours du sous-programme ;
- faire ressortir la contribution du sous-programme à l'avancement du processus de la décentralisation et au renforcement de la gouvernance locale ;
- identifier et analyser les principaux facteurs qui ont affecté (de façon positive ou négative) l'exécution des activités du sous-programme et évaluer les réponses apportées, afin d'améliorer la qualité de sa mise en œuvre ;
- capitaliser les acquis, les meilleures pratiques ainsi que les enseignements tirés de la mise en œuvre du sous-programme qui pourraient servir pour un éventuel autre programme de nature similaire dans la Région ou dans tout autre localité au Burkina Faso.

V. MÉTHODOLOGIE ET PRODUITS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Ce processus d'évaluation, pour qu'il soit à la fois complet et objectif, devra tenir compte des cinq années de mise en œuvre du sous-programme, ce qui implique nécessairement de concevoir et d'appliquer une méthodologie.

Afin de donner un cadre au processus d'évaluation, les consultants devront évaluer le sous-programme en matière d'efficacité, d'efficacités, de pertinence, d'impact et de viabilité.

Pour uniformiser la réflexion et éviter toute confusion, il est nécessaire de procéder à la clarification des concepts clés qui guideront l'évaluation. Ci-dessous les termes explicités :

- **L'efficacité** est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement du sous-programme ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ;
- **L'efficacités** est la mesure selon laquelle les ressources (humaines, matérielles, logistiques et financières) sont converties en résultats de façon économe ;
- **La pertinence** permet de juger le niveau de cohérence du sous-programme avec les priorités globales de la décentralisation, du développement local dans la zone d'intervention du projet et les besoins spécifiques des partenaires techniques et financiers et des acteurs locaux ;
- **L'impact** est la mesure des effets positifs et/ou négatifs, prévus ou imprévus par le sous-programme ;
- **La durabilité/viabilité** est la mesure selon laquelle les effets engendrés perdurent au-delà de l'intervention du sous-programme.

En rapport avec ces cinq critères sus cités , six question fondamentales suivantes devront trouver des réponses à travers l'évaluation :

- 1 Pertinence et conception : Dans quelle mesure le programme a-t-il été pertinent et bien conçu ?
- 2 Efficacités : Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle fourni les résultats attendus ?
- 3 Efficacités (changements structurels et organisationnels) : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement des capacités des communautés en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage du développement local ?
- 4 Efficacités(changements structurels dans les économies locales) : Dans quelle mesure les investissements financés par le FDL ont-ils stimulé le développement économique local ?

- 5 Impact probable : Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'accès aux services sociaux de base des populations à la base, inclus les groupes vulnérables ?
- 6 Durabilité : Dans quelle mesure les résultats du programme sont ils susceptibles d'être pérenniser sur le long terme ?

Ensemble, ces questions visent à établir si le programme a atteint les résultats qu'il s'est fixés, si ces résultats sont susceptibles d'être durables et si la conception du programme était appropriée pour atteindre les objectifs initiaux.

Conformément aux exigences de la nouvelle nomenclature de l'évaluation des programmes et projets ayant bénéficié de la contribution du PNUD et de UNCDF pour leur mise en œuvre, les produits et livrables attendus se déclinent ainsi :

- un rapport initial d'évaluation ;
- un projet de rapport d'évaluation ;
- un rapport d'évaluation finale ;
- une évaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance ou participation dans les événements de partage des connaissances.

Genre et droits de l'homme Environnement

- La méthodologie utilisée, méthodes de collecte et d'analyse de données devraient être sensibles aux droits de l'homme et au genre et dans la mesure du possible, avec les données et résultats d'évaluation ventilées par sexe, âge etc.
- Les consultants soumettront, avant le démarrage des travaux, une note méthodologique expliquant la méthodologie d'investigation, de collecte et d'analyse des données pour conduire l'étude. Cette méthodologie devrait être sensible aux droits de l'homme et au genre et dans la mesure du possible, avec les données et résultats d'évaluation ventilées par sexe, âge etc.

Conformément au standard des évaluations menées par les Nations Unies, l'exercice doit voir dans quelle mesure la conception, l'exécution et les résultats du projet ont intégré une perspective d'égalité entre les sexes et l'approche axée sur les droits de l'homme, le genre et la protection de l'environnement. Pour les aider dans ce travail, les consultants sont invités à réviser les *Conseils de l'UNEG* au cours de la phase préparatoire (cf : http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980)

Tenant compte à la fois des préoccupations de la nomenclature de l'évaluation des programmes prescrite par le PNUD et des objectifs de l'évaluation, il est recommandé au consultant de s'inspirer des étapes méthodologiques suivantes :

- Briefing avec le PNUD, UNCDF et le Gouvernement ;
- revue documentaire et collecte des données,
- tenue de rencontres et d'entretiens avec toutes les parties prenantes,
- Débriefing et restitution des premières conclusions de terrain ;
- rédaction des rapports intermédiaire et final incluant les inputs des parties prenantes.

VI. COMPOSITION DE LA MISSION

La mission sera composée d'un(e) consultant(e) international(e), chef de la mission et d'un(e) consultant(e) national(e). Elle pourrait éventuellement être accompagnée par un cadre représentant le gouvernement. Le chef de mission, devra être un(e) consultant(e) international(e) de niveau bac + 5 au minimum, expert(e) en développement local ou en planification locale. Il ou elle devra en outre :

- avoir une solide expérience dans la conception, le suivi et l'évaluation de projets/programmes d'appui à la décentralisation et au développement local ;
- justifier de bonnes connaissances en matière de renforcement des capacités locales, de maîtrise d'ouvrage locale, du contexte et de la problématique de la décentralisation au Burkina Faso ;
- avoir une excellente capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction en français.

Le ou la consultant(e) national(e) sera un(e) spécialiste en développement local de niveau bac + 4 au minimum avec une solide expérience dans le renforcement des capacités des collectivités territoriales, la maîtrise d'ouvrage locale et le développement économique local. Il ou elle devra en outre :

- justifier d'une bonne connaissance des approches participatives, de la décentralisation et du développement local au Burkina Faso ;
- avoir une solide expérience en matière d'évaluation des projets/programmes ;
- avoir une excellente capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction.

Les consultants(es) seront recrutés(es) par le PNUD/Burkina Faso suivant ses procédures en la matière. Le consultant international et le consultant national ne doivent pas avoir été associés à la conception, à l'exécution ou au suivi du sous-programme. Le Bureau du PNUD/Burkina Faso et le MATD sont responsables de l'organisation des entretiens et des visites de terrain.

VII. CALENDRIER DE LA MISSION

La mission se déroulera à partir de Septembre 2014 et durera trois (3) semaines au total, y compris le temps de rédaction du rapport, à raison de six (6) jours par semaine (y compris le samedi). Celle-ci se déroulera conformément à un programme de travail proposé par l'équipe des consultants et approuvé par le Gouvernement et le PNUD.

Pendant tout le séjour, la mission recevra l'appui logistique du sous-programme ACRIC.

Des documents seront mis à la disposition de la mission :

- UNDAF et CPAP 2006- 2010 et 2011-2015 ;
- document du sous programme ACRIC;
- plans de travail 2009, 2010, 2011 , 2012 , 2013 et 2014
- rapports et documents produits par le sous-programme (manuels didactiques, etc.) ;
- rapports d'avancement et d'évaluation interne (rapports trimestriels et annuels, rapports d'audit, rapport de revue technique du sous-programme ACRIC, etc.) ;
- comptes-rendus des réunions du comité de pilotage ;
- et tous autres documents que la mission jugera pertinents pour l'atteinte de ses résultats.

Annexe : quelques questions évaluatives

Loin d'être exhaustives, ces questions sont des orientations pouvant permettre aux consultants de formuler le rapport d'évaluation. Pour chaque question, il ne faut pas perdre de vue que le sous-programme est composé de cinq produits (le produit 5 portant sur la gestion du projet) et tenter quand cela est possible ou nécessaire, d'envisager la réponse en tenant compte des différents produits.

Sur la pertinence :

- les activités mises en place prenaient-elles en compte l'environnement politique et institutionnel ?
- en quoi la démarche de conception et de mise en œuvre du sous-programme était-elle novatrice et porteuse d'innovations ?
- les activités d'appui mises en place par le sous-programme correspondaient-elles aux problèmes à résoudre ?
- les moyens financiers, matériels et humains mis à disposition correspondaient-ils aux besoins des bénéficiaires de l'appui ? Utilisez une typologie des acteurs bénéficiaires afin de formuler des éléments de réponse pour chaque catégorie.
- quel a été le degré d'implication et de participation des acteurs dans la conception et la mise en œuvre des activités ?
- quelle a été la capacité des différentes catégories d'acteurs concernés à se saisir du sous-programme ? et comment ?

Sur l'efficacité :

- la mise en œuvre et les résultats ont-ils été conformes aux prévisions énoncées dans le document du sous-programme ?
- dans quelles mesures les objectifs et les résultats attendus de l'appui aux collectivités territoriales ont-ils été atteints ?
- dans quelle mesure les conditions requises ont-elles affecté les résultats atteints ?
- les produits mis à disposition répondaient-ils aux préoccupations ?

Sur l'efficience :

- dans quelle mesure les produits réalisés ont-ils été économiquement rentables ?
- les produits et les résultats ont-ils été atteints dans un laps de temps approprié ?

Sur les premiers effets :

- en quoi les activités d'appui mises en œuvre ont-elles contribué :
 - o à améliorer le processus de planification et de programmation de façon global au niveau des collectivités bénéficiaires ?

- au développement et à la diffusion des outils de planification locale ?
 - au renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ?
 - au renforcement et à l'appropriation de la maîtrise d'ouvrage communale par les collectivités ?
 - à l'amélioration de l'offre en infrastructures sociales de base et marchandes dans les communes bénéficiaires
 - à l'amélioration de la gestion des infrastructures des communes
 - à l'appropriation par les collectivités bénéficiaires des procédures propres au Fonds Permanent de Développement des Collectivités territoriales(FPDCT)
 - à l'amélioration des procédures du fonds permanent ;
 - à la promotion des économies locales au niveau de la zone de concentration du projet
 - à la capitalisation et la diffusion d'instruments de gestion du développement local et des bonnes pratiques de gouvernance locale des collectivités territoriales ?
 - impact sur la politique de décentralisation en général et du développement économique local en particulier ?
- quels sont les effets engendrés par l'appui du sous-programme (attendus ou non) ?

Sur la viabilité/(pérennité :

- quelles sont les chances que les effets bénéfiques du sous-programme vont perdurer après la cessation des apports extérieurs et en particulier des apports de l'appui du sous-programme)?
- dans quelle mesure les effets induits peuvent-ils perdurer ? et sous quelle forme ?
- quels sont les principaux facteurs de risque qui pourraient nuire à la pérennité des effets induits ?
- quelles mesures pourraient être prises pour prendre en compte les risques et éviter ou minimiser leurs conséquences sur un éventuel futur programme devant consolider les acquis du sous programme ACRIC?
- les recommandations faites par les missions d'audits et la mission revue technique à mi-parcours ont-elles été prises en compte ? En quoi cela a-t-il permis d'améliorer la viabilité ?

ANNEXE 2 : SITUATION DES PROJETS PAR PROVINCE

Province des Balés

Communes	Intitulés du projet	Montant travaux FCFA TTC	Montant contrôle FCFA TTC	Montant total FCFA TTC	Années de financement	Niveau de fonctionnalité
BAGASSI	Construction d'une auberge communale à Bagassi	22 163 555	1 108 177	23 271 732	2011	Fonctionnel
	Construction de quatre hangars à 32 compartiments à Bounou et Mana	5 985 494	299 275	6 284 769	2013	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à l'école "A" de Bagassi (projet TICAD)	7 128 487			2014	En cours
BANA	Construction de trois classes à Danou	12 943 317	475 000	13 418 317	2010	Fonctionnel
	Construction d'un parc de vaccination à Bana	5 850 150	325 000	6 175 150	2011	Fonctionnel
	Réfection de trois (03) salles de classe à l'école primaire de Sienkoro	4 720 029	236 000	4 956 029	2012	Fonctionnel
	Construction de trois hangars à 24 compartiments à Bana	5 985 494		5 985 494	2013	Fonctionnel
BOROMO	Construction d'un bâtiment à trois (3) salles de classe équipé de quatre-vingt-dix (90) table-bancs	17 679 711	800 000	18 479 711	2010	Fonctionnel
	Construction de dix (10) boutiques de rue à Boromo	12 870 520	643 541	13 514 061	2011	Fonctionnel
	Réalisation de quatre hangars au marché de Boromo	3 973 134	174 000	4 147 134	2013	Fonctionnel
	Réalisation de deux hangars à la gare routière de Boromo	3 019 999	125 001	3 145 000	2013	Fonctionnel
FARA	Construction de dix (10) boutiques de rues à Fara	14 185 129	1 759 300	15 944 429	2011	Fonctionnel
	Construction de deux (02) chambres additionnelles à l'auberge communale de Fara	11 500 012,3	575 000	12 075 012	2012	Fonctionnel
	Construction de six boutiques de rue à	7 528 725	395 000	7 923 725	2011	Fonctionnel

	Fara					
OURY	Construction et équipement de deux salles de classe au CEG	9 598 024	455 020	10 053 044	2010	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à Tarplara	6 841 245	210 000	7 051 245	2011	Fonctionnel
	Construction d'un Centre de Promotion et d'Alphabétisation Fonctionnelle à Lasso	3 395 969	150 000	3 545 969	2011	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à l'école "B" de Séréna	4 395 099				Fonctionnel
	Réhabilitation de trois salle de classe à l'école "B" de Ouri (TICAD)	5 092 500			2014	
PÂ	Construction d'un dispensaire dans le village de Yamané	10 416 615	400 000	10 816 615	2010	Non Fonctionnel
	Construction d'un dépôt pharmaceutique dans le village de Yamané	5 648 011	230 000	5 878 011	2011	Non fonctionnel
	Construction de 5 (Cinq) boutiques de rue dans la commune de Pâ	5 914 802	295 740	6 210 542	2012	Non Fonctionnel
	Réalisation d'un forage au CSPS de Yamané	5 190 702		5 190 702	2013	Non fonctionnel
	Normalisation du CSPS de Yamané (Construction d'un incinérateur et acquisition d'équipements) (TICAD)	2 420 000			2013	En cours
POMPOÏ	Construction de marché de fruits et légumes à Konkoliko	6 022 366	300 500	6 322 866	2010	Fonctionnel
	Aménagement d'un marché de fruits et légumes (hangars) à Konkoliko	4 440 568	188 800	4 629 368	2011	Fonctionnel
	Construction d'une salle de classe à Pompoï	5 308 478	295 000	5 603 478	2011	Fonctionnel
POURA	Construction de 5 boutiques de rue	6 000 000	256 500	6 256 500	2010	Fonctionnel

	Construction de 5 boutiques de rue à Poura	5 048 354	250 000	5 298 354	2011	Fonctionnel
	Construction de deux salles de classe au CEG de Poura	8 483 739	470 000	8 953 739	2013	Fonctionnel
SIBY	Construction d'un bâtiment de salles de classe au profit du CEG de Siby	12 924 431	650 000	13 574 431	2010	Fonctionnel
	Construction de cinq (05) boutiques de rue à siby	5 400 000	220 401	5 620 401	2011	Fonctionnel
	Construction d'un bloc de cinq boutiques de rue à Siby	4 989 799		4 989 799		Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe au lycée départemental de Sibi (TICAD)	7 499 179			2014	En cours
YAH0	Construction de trois (3) hangars au marché de Yaho YAH0	8 884 161	640 589	9 524 750	2010	Fonctionnel
	Construction de 4 hangars à compartiments à Bondo et Madou (2 hangars à 16 compartiments dans chaque village)	10 592 388	348 100	10 940 488	2011	Fonctionnel
	Construction de 2 hangars à 16 compartiments chacun au marché de Yaho	4 973 313	248 900	5 222 213	2012	Fonctionnel
	Construction d'une salle de classe à l'école "B" de Yaho	5 029 611		5 029 611	2013	Fonctionnel

Province du Mouhoun

BONDONGUY	Réalisation d'un forage au niveau de l'école de Syn Donkuy	6.602.100	195.000	6.797.100	2010	Non Fonctionnel (panne)
	Construction de dix (10) boutiques et un (1) hangar à compartiment à Bondonkuy	13.186.871	400.000	13.586.871	2011	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à Diékuy	4.237.286	200.000	4.437.286	2011	Fonctionnel

	Réhabilitation du centre Populaire et loisir de Bondonkuy	2.277.186	100.000	2.377.186	2011	Fonctionnel
	Construction de 5 boutiques au marché de Bondonkuy	5.292.158	302.382	5.594.540	2012	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe, d'un magasin et d'un bureau à l'école de Diékuy	7.826.940	389.990	8.216.930	2012	Fonctionnel
	Construction d'un kiosque et de latrines au CPL de Bondonkuy	3.263.655	163.185	3.426.840	2012	Fonctionnel
	Construction d'un logement d'enseignant avec latrine et douche à Diékuy	5.417.250		5.417.250	2012	Fonctionnel
	Construction de deux ouvrages complémentaires au CPL de Bondoukuy (mur de clôture et une paillote)	10.560.552		10.560.552	2013	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à Hité (TICAD)	7 500 000			2014	En cours
DEDOUGOU	Construction et équipement d'une salle de classe à l'école de Noankuy	5.985.852	299.000	6.284.852	2011	Fonctionnel
	Aménagement paysager du site de la salle de conférence	2.292.738	114.600	2.407.338	2011	Fonctionnel
	Construction et équipement de trois (03) salles de classe pour la normalisation de l'école primaire de TOROBA	16.538.159	826.900	17.365.059	2011	Fonctionnel
	Construction de 15 boutiques de rue à Dédougou	8.243.510	412.600	8.666.110	2011	Fonctionnel
	Construction de deux salles de	5.800.181	290.000	6.090.181	2011	Fonctionnel

	mise en observation à KARI et SOUKUY					
	Réhabilitation de la salle de ciné de Dédougou	14.860.000	739.860	15.599.860	2012	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de mise en observation au CSPS de Karo	4.890.463	244.523	5.134.986	2012	Fonctionnel
	Réhabilitation de la morgue du centre hospitalier régional de Dédougou	3.915.055	195.753	4.110.808	2012	Non Fonctionnel
	L'équipement des salles de mise en observations CSPS de Kari et Soukuy	1.765.988		1.765.988	2012	Fonctionnel
	Travaux complémentaires à l'abattoir frigorifique de Dédougou	11.635.201	581.760	12.216.961	2013	
DOUROULA	Construction d'un bloc de latrines à 4 postes dans la gare routière de Douroula	2.695.194	100.000	2.795.194	2010	Fonctionnel
	Protection des berges du fleuve Mouhoun d'une distance de 2 km	4.652.840	217.075	4.869.935	2011	Fonctionnel
	Construction d'un logement d'infirmier au CSPS de Bladi	4.999.128	129.800	5.128.928	2012	Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à Tora	4.946.867	247.343	5.194.210	2013	Fonctionnel
KONA	Construction d'une salle de classe à sanflé	4.976.166	800.000	5.776.166	2010	Fonctionnel
	Construction d'un Parc de vaccination à Kona	5.820.952	399.430	6.220.382	2011	Fonctionnel
	Réhabilitation de trois salles de classe à Kouana	4.200.234	399.666	4.599.900	2011	Fonctionnel

	Construction et équipement d'une salle de classe à Nana	5.764.948	247.210	6.012.158	2012	
	Construction et équipement d'une salle de classe plus un bureau et un magasin à l'école « B » de Kona	6.749.338		6.749.338	2013	Fonctionnel
OUARKOYE	Construction de trois (3) ouvrages complémentaires dans l'enceinte de la maison des jeunes et de la culture de ouarkoye	10.372.930	524.516	10.897.446	2011	Fonctionnel
	Rechargement de voies interurbaines de la ville de Ouarkoye de 5,22 km	5.600.000	280.000	5.880.000	2011	Fonctionnel
	Construction d'un dépôt pharmaceutique au CSPS de Kosso	5.250.000		5.250.000		
	Construction de deux logements F3+latrines au CSPS de Kosso	21.000.000		21.000.000		
	Construction d'un incinérateur au CSPS de Kosso	420.000		420.000		
	Réalisation d'un Forage au CSPS de Kosso	7.350.000		7.350.000		
	Construction et équipement d'une maternité à Kosso	29.225.726	1.450.000	30.675.726	2012	Non Fonctionnel
	Construction et équipement d'un dispensaire au CSPS de Kosso				2013	Non Fonctionnel

SAFANE	Construction d'un dispensaire à Kienséré	12.009.209	699.400	12.708.609	2010	Non Fonctionnel
	Construction d'une maternité à Kienséré	12.498.817	624.941	13.123.758	2011	Non Fonctionnel
	Construction et équipement d'une salle de classe à Datomo	6.100.142	305.007	6.405.149	2011	Fonctionnel
	Construction et équipement de deux (02) salles de classe à Kinséré	14.584.034	791.320	15.375.354	2012	Fonctionnel
	Construction d'un dépôt (pharmaceutique) au CSPS de Kienséré (TICAD)	5.250.000		5.250.000	2013	
	Logement F3+latrine au CSPS de Kienséré (TICAD)	21.000.000		21.000.000	2013	
	Latrines (usagers) au CSPS de Kienséré (TICAD)	1.050.000		1.050.000	2013	
	Construction d'un incinérateur au CSPS de Kienséré (TICAD)	420.000		420.000	2013	
	Réalisation d'un forage au CSPS de Kienséré (TICAD)	7.350.000		7.350.000	2013	
	Acquisition d'un équipement minimum (TICAD)	2.000.000		2.000.000	2013	
TCHERIBA	Construction de 12 boutiques de rues	25.982.645	1.652.000	27.634.645	2010	
	Construction et équipement de quatre (4) salles de classe au GEG de Tchériba	16.873.909	690.000	17.563.909	2011	Fonctionnel
	Ouverture de voies (5 km)	15.990.416	799.521	16.789.937	2012	Fonctionnel

*Total TICAD 2013 : 73 510 000

*Total TICAD 2014 : 27 500 000

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

No	Nom	Fonction	Structure
1	DIOP Maleye	Directeur Pays ai	PNUD
2	KINI Dieudonné	Team Leader-Gouvernance	PNUD
3	OUATTARA Claude	Chargé de Programme	PNUD/UNCDF
4	ZOUNGRANA Salif	Responsable du suivi-évaluation	PNUD
5	DJOME Sylla	Conseiller régional	UNCDF-Dakar
6	Christoffe Le Grand	Conseiller régional	UNCDF-Dakar
7	SAUTEUR Patric	CT Filière régionale	GIZ
8	KAMBOUDRY Alexis	Coordonnateur National	ACRIC
9	COMPAORE Delwendé	Responsable du suivi-évaluation	ACRIC
10	KI Charles	Directeur National ACRIC	MATDS
11	DIALLO Alain	Assistant technique	HERA
12	TANKOANO Augustion	Chargé de suivi-évaluation	HERA

No	Nom	Fonction	Structure
13	BADO Blaise	Directeur Général	FPDCT
14	SERE Lucien	Chef d'Agence Régionale	FPDCT
15	SAWADOGO Laurent	Directeur d'Exploitation	FPDCT
16	OUEDRAOGO Fernand	DAFC	FPDCT
17	OUATTARA Abou	Animateur- contrôleur	FPDCT-Agence régionale
18	Mme TARNAGDA Lamoussa	Point Focal ACRIC	DG COOP/MultilatéraleMEF
19	YODA Mahamoudou	Coordonnateur	CPP
20	TANKOANO Grégoire	Expert suivi-évaluation	CPP
21	BARRO Sy	Expert -planificateur	CPP

No	Nom	Fonction	Structure
22	COULIBALY Isufu	Secrétaire général	Conseil régional de la Boucle de Mouhon
23	DJANE BAMOUFIN	Directeur régional	Economie et planification
24	TIBIRI	Président	Chambre de commerce de la Boucle de Mouhon
25	OUATTARA Adama	Directeur Provincial	Impôts du Mouhon
26	BANCE Boukari	Receveur	Impôts du Mouhon
27	COULIBALY Jonas	Jeune promoteur	JC couture
28	DAO Karim	Jeune promoteur	Non encore installé
29	TRAORE Fatogma	Jeune promoteur	Polytechnique-service
30	YVO Zacharia	Président APE	Ecole de Oury
31	KONDA Illa	Vice-Président APE	Ecole de Oury
32	NARO Babka	Trésorier général APE	Ecole de Oury
33	PARE Inissa	Inspecteur	EPE de Oury
34	NIKIEMA Oyendtaré	Directeur	Ecole de Oury
35	NETANE Karim	Trésorier général	Boucle de Mouhon
36	OUEDRAOGO David	Assistant technique	OCADES
37	TRAORE Noughoun	Assistant technique	OCADES
38	KAMBOU Léopold	Chargé des marchés publics	Mairie de Dédougou
39	COULIBALY Gustave	Comptable	Mairie de Dédougou
40	OUEDRAOGO Yacouba	Secrétaire général	Maire de Dédougou
41	TRAORE Roland	ICP	Village de Bladi
42	SE Moumini	Président du CVD	Village de Bladi
43	SE Issa	Commissaire aux comptes COGES	Village de Bladi

No	Nom	Fonction	Structure
45	SE Soumana	Trésorier COGES	Village de Bladi
46	SE Modou	Gérant	Village de Bladi
47	SE Lassina	Conseiller	Village de Bladi
48	SE Lassana	IMF CVD	Village de Bladi
49	SE Seydou	Membre CVD	Village de Bladi
50	SE Bakary		Village de Bladi
52	OUEREMI Jeanne	Accoucheuse auxiliaire	Village de Bladi
53	OUEDRAOGO Awa	AIS	Village de Bladi
54	KABORE Boureima	Secrétaire Général	Mairie de Douroula
55	GNAMOU Gnintoho	Comptable	Mairie de Yaho
56	DAO Yaya	Secrétaire Général	Mairie de Yaho
57	KOHIO Wiokazi	Agent de recouvrement	Mairie de Yaho
58	TUINA Laurent	CVD	Village de Yaho
59	DRABO Boureima	Régisseur	Mairie de Yaho
60	GNOUMOU Doumabo	Comptable	Mairie de Bagassi
61	DIALLO Aboubakar	Provisieur	CEG de Oury
62	YARO Gaston	Président APE	CEG de Oury
63	TOUGMA	Secrétaire Général	Mairie de Siby

No	Nom	Fonction	Structure
64	NAKOUARI Mariama	Secrétaire Général	Mairie de Boromo
65	OUEDRAOGO Lassané	Secrétaire Général	Mairie de de Oury
66	BANAO Mathieu	Chef de poste	CSPS de Kari
67	OUEDRAOGO Salam	Aide-comptable	Mairie de Bondokuy
68	Mme NEBOUA	Régisseur	Mairie de Bondokuy
69	SAWADOGO Drissa	Bénéficiaire de boutique de rue	Bondokuy
70	YILLI Harouna	Bénéficiaire de boutique de rue	Bondokuy
71	KOUYATE Seydou	Bénéficiaire de boutique de rue	Bondokuy
72	COULIBALY Assita	Bénéficiaire de boutique de rue	Bondokuy
73	SIE Zonkié Alassane	Ex-maire	Commune de Kona
74	BITIE Emmanuel	Président COGES	Ecole A de Oury
75	ILLA Sibiri Nicolas	Trésorier Général COGES	Ecole A de Oury
76	TO Kou Célestin	Secrétaire chargé du contrôle	Ecole A de Oury
77	YARO KOU	Secrétaire à l'information	Ecole A de Oury
78	SOUGE Poni	Comptable	Mairie de Oury
79	SANOU Ahmed	Coordonnateur	PACOF
80	OUATTARA Aimé Lassina	Chef de service préservation EDD	DREDD

