



EVALUATION DU PROJET D'APPUI AUX COMMUNES DE L'OUEST DU BURKINA FASO EN MATIERE DE GESTION DU FONCIER RURAL ET DES RESSOURCES NATURELLES (PACOF-GRN) - COMPOSANTE 2 (C2)

VERSION FINALE

16/07/2021

Rapport d'évaluation partiel
Composante 2 uniquement



PREAMBULE

L'évaluation du projet d'appui aux communes de l'Ouest du Burkina Faso en matière de gestion du foncier rural et des ressources naturelles (PACOF/GRN) a été réalisée par une équipe d'experts de SalvaTerra composée de M. Pascal THINON (chef de mission) et M. Bala Wenceslas SANOU (expert national).

L'objet de l'évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Nodalis

14, rue Cambacérès

78008 Paris, France

Tél : +33 1 53 64 20 66

contact@nodalis-conseil.com

Malheureusement, ce rapport ne présente que l'évaluation de la composante 2 dont l'expert national avait la charge. En effet le chef de mission n'a envoyé aucun élément du rapport, malgré les six délais successifs de report de rendu de rapport validés par lui et l'AFD et les plus de cinquante relances de la part de la chargée de l'assurance qualité.

Rédacteurs	Bala Wenceslas SANOU
Validation	Blanche RENAUDIN

SOMMAIRE

A. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	7
B. RECIT DETAILLE ET ANALYTIQUE DU PROJET	9
B.1. CONTEXTE	9
B.2. DEROULE DU PROJET	10
C. PERFORMANCE DU PROJET/C2	12
C.1. PERTINENCE	12
<i>C1.1. PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C).....</i>	<i>12</i>
<i>C1.2. PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS DES PROMOTEURS (FIC-P)</i>	<i>15</i>
C.2. EFFICACITE.....	17
<i>C.2.1. EFFICACITE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C).....</i>	<i>19</i>
<i>C.2.2. EFFICACITE DES INVESTISSEMENTS PROMOTEURS (FIC-P)</i>	<i>21</i>
C.3. EFFICIENCE.....	22
C.4. IMPACT	24
<i>C.4.1. CHANGEMENTS ET EFFETS DURABLES AU PLAN SOCIOECONOMIQUE</i>	<i>24</i>
<i>C.4.2. CHANGEMENTS DURABLES AU PLAN (SOCIAL,) ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL.....</i>	<i>25</i>
<i>C.4.3. CHANGEMENTS ET EFFETS DURABLES AU PLAN ENVIRONNEMENTAL</i>	<i>26</i>
C.5. DURABILITE.....	26
<i>C.5.1. DURABILITE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C)</i>	<i>26</i>
<i>C.5.2. DURABILITE DES INVESTISSEMENTS PROMOTEURS (FIC-P)</i>	<i>29</i>
C.6. VALEUR AJOUTEE DE L'ACTION DE L'AFD	31
D. CONCLUSIONS / C2	32
E. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS	35
CONTEXTE	61
PROJET FINANCE PAR L'AFD (1/2 PAGE A 1 PAGE MAXIMUM).....	62
METHODE ET APPROCHE DU TRAVAIL D'EVALUATION	66
EXPRESSION DES ATTENTES DE L'EVALUATION	66
STRUCTURER LA DEMARCHE EVALUATIVE	68
CONDUIRE L'ANALYSE EVALUATIVE	69
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	70
ORGANISATION DE L'EVALUATION	71
DUREE DE L'EVALUATION.....	71
PILOTAGE DE L'EVALUATION.....	71
LIVRABLES	71

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 :	Mission de terrain et personnes rencontrées	39
Annexe 2 :	Liste des documents consultés.....	41
Annexe 3 :	Cadre logique reconstruit.....	42
Annexe 4 :	Analyses complémentaires.....	54
Annexe 5 :	Tableaux des financements mobilisés, résultats atteints et impacts.....	58
Annexe 6 :	Termes de référence	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Réalisations totales du PACOF/GRN - C2/OS2

Figure 2 : Financements annuels du PACOF/GRN

Figure 3 : Situation des 641 projets réalisés

Figure 4 : PACOF/GRN : Investissements Communaux (FIC-C) 2015-2019

Figure 5 : Investissements Promoteurs (FIC-P) 2015-2019

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AMBF	Association des Municipalités du Burkina Faso
ARBF	Association des Régions du Burkina Faso
CAEG	Commission Affaire Economique et Générale
CCDR	Commission communale de Concertation pour le Développement Rural
CEDL	Commission Environnement et Développement Local
CES/DRS	Conservation des Eaux et Sols/Défense Restauration des Sols
CdF	Code de Financement
CM	Conseil Municipal
CNT	Conseil National de Transition
COGES	Comité de Gestion
COFIL	Comité de Pilotage
CVD	Conseil Villageois de Développement
CTR	Comité Technique Régional
DAI	Dispositif d'Animation Intercommunal
DGB	Direction Générale du Budget
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriale
DGFOMR	Direction Générale du Foncier, de la Formation et de l'Organisation du Monde Rural
ECT	Expertise Court Terme
EPCD	Etablissement Public de Développement Communal
FIC	Fonds d'Investissement Communal
FIC-C	Fonds d'Investissement Communal – projets Communaux
FIC-P	Fonds d'Investissement Communal – projets Promoteurs
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FPDCT	Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales
GRN	Gestion des Ressources Naturelles

MdP	Manuel des Procédures
PADL	Projet d'Appui au Développement Local
PAIC	Plan Annuel d'Investissement Communal
PCD	Plan Communal de Développement
PDL-O	Projet de Développement Local de l'Ouest
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
PDRI/HKM	Projet de Développement Rural/Houet-Kossi-Mouhoun
PIDEL	Pôle Interdépartemental de Développement Local
PMDE	Partenariat Municipal pour le Développement Economique
POS	Plan d'Occupation des Sols
PNGT	Programme National de Gestion des Terroirs
ProSol	Protection des Sols
PSAE	Projet de Sécurité Alimentaire dans l'Est du Burkina Faso
PSF/MCA	Projet de Sécurisation Foncière/ <i>Millenium Challenge Account</i>
SADEL	Service d'Appui au Développement de l'Economie Locale
SDAT	Schéma Directeur d'Aménagement du Territoire
STD	Service Technique Déconcentré
UGP	Unité de Gestion du Projet
ZAI	Zone d'Animation Intercommunale

A. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Le sous-objectif de la composante 2 visait ***l'amélioration des capacités de planification, de financement et de mise en œuvre d'investissements à caractère économique/productif ou de gestion des ressources naturelles (GRN) (fertilité des sols, gestion durable des ressources naturelles)*** {NPP CBF1173, P12}. Un montant de **3,5 M.€** a été affecté à cette composante 2 {NPP CBF1173, P14}. A ce montant initial, 1 M.€ ont été ajoutés à partir de 2018 avec la convention Fast Track, portant à 4,5 M.€ alloué à la composante 2.

L'évaluation de cette composante a été soutenue par des entretiens suivis de visite d'infrastructure essentiellement réalisés dans cinq communes. Dans ces cinq communes visitées, les entretiens en focus groupes ont concerné de façon systématique a) Les membres des CVD, des CFV et des CCFV ; les femmes faisant partie de chacune de ces structures villageoises, elles ont été présentes à tous les entretiens. b) Un autre focus groupe a été réalisé avec les membres des COGES représentant les utilisateurs des infrastructures communales. c) Les Maires, leurs Adjoints et les Secrétaires Généraux ont aussi constitué un groupe spécifique d'entretien. d) Les membres des CCDR ont été interviewés. e) Enfin les agents du projet ont constitué un autre groupe d'entretiens.

Les entretiens et les visites d'infrastructures dans les cinq communes visitées (20 entretiens réalisés dans les cinq communes dont 5 entretiens spécifiquement auprès des femmes ; et lors des entretiens mixtes une sollicitation explicite des femmes et des jeunes pour partager leur avis) ont fourni des informations qui ont été vérifiées lors des échanges en focus groupes. Les entretiens avec les bénéficiaires (Maires, CVD, COGES, populations villageoises) ont permis d'analyser leur appréciation des projets communaux financés par rapport aux besoins des communes en matière de développement. Sur les 15 communes concernées par le projet, seule celle de Solenzo est urbaine, les autres sont en milieu rural, et En effet en dehors de Solenzo, chef-lieu de la commune, où émerge un embryon urbain, les 28 villages 'rattachés' qui font partie de cette commune urbaine restent portés sur les activités agro-sylvo-pastorales.

Par ailleurs, pour l'évaluation de cette Composante 2, une attention particulière a été accordée aux points d'attention identifiés comme des 'angles morts'¹ suivants, en tenant compte des analyses externes existantes (ECT 11, 22, 24) et des entretiens réalisés auprès des acteurs cibles :

- Au niveau des investissements communaux (FIC-C), l'utilisation des infrastructures, l'impact économique local et le développement des filières, il s'agit d'analyser l'appréciation du niveau de satisfaction des utilisateurs des infrastructures, la qualité des services rendus et les impacts économiques des investissements.
- Au niveau des investissements promoteurs (FIC-P), tout comme pour le FIC-C, il s'agit d'analyser l'impact économique local et le développement des filières.
- Au niveau des investissements GRN, il s'agit d'analyser l'efficacité des réalisations, le mécanisme d'incitation et l'échelle territoriale (la portée des aménagements).

Ces points d'attention (angles morts) ont été intégrés dans la note de cadrage, au niveau de la question évaluative de mesure de la performance de la composante C2 « investissements pour le développement économique et environnemental des Communes ». Une question générale ci-après a guidé l'évaluation de cette composante : le faible niveau de réalisation des documents formels de planification attendus initialement dans le PACOF-GRN (schémas directeurs communaux ; schémas d'aménagement des espaces de production et de conservation ; Plan Communal de Développement - PCD révisé ; Plan Annuel d'Investissement Communal - PAIC) a-t-il été préjudiciable aux atteintes du second objectif spécifique du projet

¹ Cf. Identification des angles morts pour l'évaluation finale

« *Améliorer les capacités des communes et des acteurs locaux en matière de planification, de financement et de mise en œuvre d'investissements à caractère économique/productif ou de GRN* » ? Autrement dit, une approche centrée sur le renforcement de capacités des acteurs locaux, l'animation locale à travers le Dispositif d'Animation Intercommunal (DAI) et les CCDD, la réalisation de diagnostics participatifs de territoire et la construction de « projets de territoire »² ont-elles été plus efficaces pour inscrire les investissements opérés dans le cadre du FIC dans une véritable politique de développement local et ont-elles permis une bonne préparation en amont des outils prévus dans les textes législatifs ou réglementaires ?

Cette question générale a été déclinée de la sorte :

- A-t-on assisté plutôt à un « saupoudrage » des investissements ou les investissements réalisés s'insèrent-ils dans une vision à moyen ou long terme pour un projet de territoire à l'échelle des communes ?
- Comment dans ce dispositif, les choix d'investissements ont-ils été opérés : sur quels analyses et diagnostics ces choix étaient-ils fondés ? Quels mécanismes de concertation ont été mis en place ? Quels étaient leur degré d'inclusivité ? Quels processus décisionnels ont prévalu ?
- Ce dispositif a-t-il permis d'identifier des investissements pertinents par rapport aux besoins des groupes ciblés ? Quel a été le suivi des projets financés et quels apprentissages en ont été tirés au fil du temps pour améliorer les critères et processus d'identification des investissements ? Ces questions seront traitées en prenant en compte les cinq cycles d'investissements successifs du projet.
- La dynamique engagée se poursuivra-t-elle relativement spontanément au-delà du projet et comment si non l'entretenir ? Des dispositifs comme les CCDD ou le DAI doivent-ils être pérennisés ? Pour quoi faire et dans quelles conditions ? Comment peuvent-ils s'articuler avec les dispositifs préexistants (CVD, Conseil Municipal/CM), appuis des services de l'Etat, etc.) ?
- L'approche communale (malgré des tentatives de travailler à l'échelle intercommunale et régionale) n'a-t-elle pas eu tendance à minimiser les impacts en termes de GRN ?
- Concernant les fascicules communaux d'aide à la décision en matière de développement et d'aménagement du territoire : quel est leur stade d'avancement ? Quelle en est l'appréciation des communes ? Comment la Direction Générale de l'Aménagement du Territoire perçoit cette approche et va-t-elle s'en servir comme une alternative aux schémas directeurs d'aménagement du territoire des Communes ?
- Quels sont au final les impacts des investissements soutenus par le PACOF-GRN en termes social et économique et sur la fiscalité des communes ?
- Quelle qualité de service rendu et quel niveau de satisfaction des utilisateurs de ces infrastructures publiques (FIC-Communes) ?
- Quel impact du FIC-Promoteurs sur le développement de l'économie locale (développement des filières, dynamique des groupements, génération de revenus individuels, etc.) ?
- Au-delà des réponses apportées à ces questions, nous tirerons également de la documentation préexistante et des entretiens des éléments de performance globale sur les activités de la composante 2 : efficacité et efficience du mécanisme de gestion des fonds à travers le Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales (FPDCT) ; effectivité et qualité des réalisations financées dans le cadre du FIC (mise en exploitation des projets financés/infrastructures réalisées) ; pertinence du plan d'appui à la valorisation des investissements « Promoteurs » ; effectivité de l'inscription des investissements dans le patrimoine communal.

² Cf. projets de fiches de capitalisation N°D-2.1 « La planification stratégique » et N°D-2.2 « La mise en place d'une dynamique d'aide à la décision pour le développement territorial » dans lesquels le « projet de territoire » est défini comme une vision à moyen/long terme avec des axes stratégiques et des actions prioritaires, dans les domaines agro-sylvo-pastoraux et en matière d'aménagement et de gestion des ressources naturelles.

B. RECIT DETAILLE ET ANALYTIQUE DU PROJET

B.1. CONTEXTE

Le PACOF/GRN s'est inscrit dans la continuité des interventions de l'AFD au Burkina Faso sur pratiquement deux décennies entre 1990 et 2009 à travers le PDRI/HKM, le PADL et le PDL-O. Il a été mis en œuvre dans un contexte institutionnel et réglementaire prometteur pour un ancrage légal durable des acquis du projet. Ce contexte favorable tient au fait d'une communalisation intégrale à partir des années 2006 sur la base du code général des collectivités territoriales (loi 055-2004). Elle clarifie entre autres, les responsabilités des collectivités territoriales dont les communes en matière de gestion d'infrastructures publiques locales, de promotion de l'économie locale et de gestion des ressources naturelles. Le contexte favorable à la mise en œuvre du PACOF/GRN tient aussi à un régime foncier rural innovant dans la sous-région (loi 034-2009) permettant la sécurisation des droits fonciers des particuliers sur les terres rurales et aussi la sécurisation des ressources naturelles des espaces d'utilisation commune.

Ce nouveau régime foncier rural a été mise (en partie) en cohérence avec la réorganisation agraire et foncière (loi 034-2012) qui ouvre sur plus d'opportunités d'aménagement de l'espace et de sécurisation des droits fonciers. Il faut aussi prendre en compte le code forestier (loi 003-2011), ajusté pour tenir compte de la décentralisation. Enfin, on doit mentionner le secteur pastoral qui est mis en cohérence avec les autres activités rurales à travers une loi d'orientation agro-sylvo-pastorale, halieutique et faunique (loi 070-2015/CNT). La composante 2 du PACOF/GRN disposait d'un cadre d'intervention favorable à la promotion du développement communal et communautaire.

D'autres aspects importants du contexte du démarrage technique du PACOF/GRN en avril 2014 comprennent la fin de la mise en œuvre en juillet 2014 du Projet de sécurisation foncière réalisé dans le cadre du *millennium challenge account* (PSF/MCA). Le PNGT II était dans sa phase 3 de mise en œuvre avec des volets de financement d'infrastructures socio-économiques et de gestion des ressources naturelles (avec une composante foncière). Le projet Neertamba (FIDA) se mettait également en œuvre avec un volet d'appui à de petits projets communautaires et l'aménagement de bas-fonds. Dans le cadre de la coopération allemande, un projet de protection des sols (ProSol) a également comporté un volet d'appui à la sécurisation des terres aménagées et espaces des terroirs des villages d'intervention. Enfin, sur un autre projet de l'AFD se mettait aussi en œuvre le PSAE dans la région Est du Burkina Faso.

Ce contexte de démarrage du PACOF/GRN a été marqué les deux premières années par une insurrection populaire en octobre 2014 qui a entraîné la dissolution des conseils régionaux et municipaux le 18 novembre 2014. En lieu et place des délégations spéciales³ ont été mises en place dans les collectivités territoriales, avec des membres nommés et non élus. La validation des budgets des communes auprès de la commission technique régionale (CTR) initialement prévue en novembre 2014 avait alors été reportée compte tenu du contexte de l'insurrection ayant entraîné la mise en place des délégations spéciales et l'ouverture d'une période de transition politique. En février 2015, les budgets des communes n'étaient toujours pas validés. De plus, en septembre 2015 une tentative de coup d'état a encore porté coup d'arrêt aux activités au niveau national, dont la mise en œuvre du PACOF/GRN, et le démarrage des activités spécifiques de la composante 2 en termes de financement de projets communaux et au profit de promoteurs privés dans les communautés villageoises.

La relance des instances d'un Etat de droit est intervenue après les élections présidentielle et législative de novembre 2015. Par contre à la base, c'est seulement à partir des élections municipales de mai 2016 que les collectivités territoriales ont été dirigées à nouveau par des élus locaux, en remplacement des délégations spéciales. Par rapport au démarrage technique intervenu en avril 2014, la dynamique de décentralisation qui a soutenu le PACOF/GRN a été perturbée sur une période de plus de 24 mois. Le passage de main entre les délégations spéciales et les élus locaux a nécessité un temps d'appropriation de la dynamique par ces nouveaux élus. Ce passage de responsabilité, a quelque peu été facilité du fait de la présence des agents des services techniques déconcentrés (STD) de l'Etat dont certains étaient membres des délégations spéciales et aussi des commissions communales de concertation pour le développement rural (CCDR).

³ Décret N°2013-431 PRES/PM/MATD/MATS/MEF

Alors que le cadre institutionnel de mise en œuvre du PACOF/GRN se normalisait à partir de mi-2016, la situation sécuritaire du Burkina s'est dégradée avec les attaques djihadistes dont les attentats dans la ville de Ouagadougou en janvier 2016. A partir de 2018 notamment la situation sécuritaire s'est dégradée sur la quasi-totalité du pays, touchant plusieurs communes de la zone d'intervention du PACOF/GRN. Le financement des projets a toutefois pu se poursuivre, mais leur suivi a parfois posé quelques contraintes.

B.2. DEROULE DU PROJET

B.2.1. Instruction

B.2.2. Exécution

Sélection des principaux contractants

Mise en œuvre⁴

En rappel, le démarrage technique du PACOF/GRN est intervenu en avril 2014 avec 'une phase d'installation et de préparation⁵ jusqu'en décembre 2014. Ce démarrage s'est fait dans le contexte des délégations spéciales comme mentionné plus haut, suite à la dissolution des conseils régionaux et des conseils municipaux du fait de l'insurrection populaire d'octobre 2014.

Après la mise en place de l'UGP en avril 2014, le second semestre de 2014 a permis la tenue de la première session du comité de pilotage (COPIL) du projet, le ciblage définitif des communes d'intervention, la préparation des allocations du FIC pour l'année 2015. Une activité clé pour la composante 2 a concerné l'élaboration des outils et méthodes de gestion du FIC dont le code de financement et les manuels de procédure pour le FIC Commune et le FIC Promoteur.

Ces outils importants de travail ont été adoptés par le comité de pilotage (COPIL) en mars 2015 ; ils ont alors constitué des références pour les premiers investissements publics (communaux) et privés (promoteurs).

De façon plus détaillée, le démarrage de la mise en œuvre de la Composante 2 a été marqué par les événements spécifiques ci-dessous :

- a) le processus de mobilisation de la ressource humaine d'appui-conseil de proximité engagé à partir de juillet 2014 ;
- b) la conception des outils et manuels de gestion administrative et financière, initiés en 2014 et validés lors de la première session annuelle 2015 du COPIL⁶ en mars 2015 dont :
 - o Le code de financement (CdF) ;
 - o Le manuel de procédures du Fonds d'investissement communal (FIC) ;
 - o La convention de gestion des fonds MARHASA par le FPDCT.
- c) la préparation du premier cycle de financement⁷ des FIC-Communaux et Promoteurs, avec notamment :
 - o La mise en place des commissions communales de concertation pour le développement rural (CCDR) dans les 15 communes d'intervention, en avril 2015 ;
 - o Les premiers appels à projets de promoteurs pour les exercices budgétaires de 2015 et 2016, en mai-juin 2015

⁴ Cf. Détails dans : Aide-mémoire de la mission de supervision de l'AFD, février 2015 ; 1^{er} Rapport annuel PACOF-GRN, janvier 2015 ; Rapport d'évaluation mi-parcours, avril 2017

⁵ Cf. Premier rapport annuel, janvier 2015. Mise en place de l'unité de gestion maître d'œuvre du PACOF/GRN. P 5

⁶ Cf. CR de la 1^{ère} session du COPIL, mars 2015, PP 2-4

⁷ Cf. Rapport ECT N°8, août 2016, P 2

o La sélection des projets promoteurs entre juin et septembre 2015.

Un repère important dans la mise en œuvre de la composante 2 concerne l'évolution de la mission de la CCDR, en termes d'élargissement au-delà des seuls projets des promoteurs privés. En effet, après deux exercices du FIC (2015 et 2016), une évaluation à mi-parcours⁸ réalisée en octobre 2016 a permis de tirer des enseignements et proposer des ajustements notamment par rapport à la CCDR et au niveau des outils de travail (CdF et MdP).

Un changement important a concerné l'élargissement du champ de travail de la commission communale de concertation pour le développement rural (CCDR). Initialement (exercices 2015 et 2016), son champ de compétence restait limité à l'examen des projets soumis au FIC Promoteurs ; lesquels étaient ensuite transmis au Conseil Municipal pour validation et décision de financement. De fait, pendant les deux premiers exercices de mise en œuvre du FIC, la CCDR n'a pas vraiment permis une concertation une approche globale du développement rural. La prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours (ECT 11) a permis d'orienter davantage la CCDR sur une mission de consolidation de la démocratie locale, en l'impliquant notamment dans la consultation en amont du choix et du montage des projets communaux⁹. Initialement et jusqu'en fin 2016, la mission de la CCDR restait focalisée sur les projets des promoteurs privés.

A partir de 2017, le champ de compétence¹⁰ des CCDR a été ouvert à 'l'identification des projets Communaux soumis au FIC, afin de renforcer l'articulation entre les projets Communaux et les projets Promoteurs'. Une dimension importante a concerné leur implication dans 'un processus de construction d'une vision de développement économique communal et d'aménagement du territoire'. En pratique, nous n'avons pas vraiment perçu à travers l'évaluation une appropriation quelconque de la vision d'aménagement du territoire ni par les CCDR, ni même par les conseils municipaux qui ont pourtant bénéficié des accompagnements du PACOF/GRN. L'articulation recherchée entre les projets Communaux et les projets Promoteurs n'est pas non plus perceptible ni évidente à établir.

⁸ Cf. Mission ECT N° 11 : Bilan à mi-parcours de la mise en œuvre du fonds d'investissement communal (FIC) du PACOF/GRN

⁹ Source : Idem référence 8, PP. 27-28

¹⁰ Cf. Fiche N° D-1 : La commission de concertation pour le développement rural.

C. PERFORMANCE DU PROJET/C2

C.1. PERTINENCE

La pertinence a été appréciée au regard des besoins des communautés et des orientations du pays. A cet effet, en tenant compte des analyses de mission d'études antérieures¹¹ (ECT 22) l'évaluation a porté une attention sur l'analyse de la satisfaction des utilisateurs des infrastructures communales. Pour mémoire, la sélection des projets d'infrastructures communales et des organisations de promoteurs privés reposait sur les sessions des CCDD qui procédaient alors à un examen et une sélection de projets, lesquels étaient ensuite soumis à la décision des conseils municipaux. Le financement des projets communaux et privés par le canal des communes a constitué une démarche pertinente les responsabilisant dans la conciliation des actions publiques et privées pour réussir le développement communal. En amont de chaque cycle de financement de projets, une information relative aux appels à projet était partagée dans les villages. Le PACOF/GRN avait du reste dès le début de ses activités, procédé à une information des représentants des communes (conseillers municipaux) et des villages (CVD) sur les projets éligibles au financement. Des séances d'animation et d'information de proximité dans les différents villages assurés par les animateurs du projet (ANIF) ont également permis de porter l'information sur les opportunités de financement notamment pour les infrastructures des promoteurs privés dans les villages. Les entretiens¹² au cours de la mission d'évaluation ont porté notamment sur la satisfaction des utilisateurs des parcs de vaccination, les magasins de stockage, les périmètres maraîchers, les boutiques de rues et de marchés et les différentes infrastructures disponibles. Lors des entretiens, la mission a vérifié l'effectivité du partage d'information sur les appels à projet. Nous avons reçu des retours qui confirmaient un effort du projet pour une large diffusion dans les différents projets. Les propos suivants illustrent les efforts d'information faits à travers des canaux appropriés *« les conseillers de nos villages et aussi les présidents des CVD nous informaient toujours quand le PACOF lance des demandes de projet »*. En plus *« les animateurs du PACOF aussi venaient souvent nous donner les informations »*. *« Nous savions que tout le monde pouvait présenter son projet, et nous les femmes aussi nous avons monté des projets et gagné des financements »*. Ces témoignages corroboraient les données issues avec les agents du PACOF/GRN, les élus locaux et les membres des CCDD sur les mécanismes les efforts d'information pour donner à tous/tes les chances de participer aux appels à projets.

CI.1. PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C)

C.1.1.1. Pertinence des infrastructures financées par le FIC-C par rapport aux priorités locales dans les PCD

La mobilisation du FIC pour des projets communaux notamment a été faite avec une référence aux plans communaux de développement (PCD). Les projets étaient sélectionnés en tenant compte du contenu des PCD qui constituent quelque peu des documents de 'politique de développement' à la base. Ce constat ressortait déjà du rapport¹³ d'audit qualité de l'année 1 de mise en œuvre du PACOF/GRN. Les entretiens avec les acteurs locaux (maires, élus, agents des services techniques déconcentrés, membres des COGES) ont permis de faire ce constat ; ce qui traduit une certaine 'cohérence' entre les projets communaux financés et les PCD utilisés comme outils d'organisation local des actions de développement.

Ce constat mérite toutefois une nuance du fait de la relative faiblesse d'une génération de PCD au Burkina Faso (pas exclusivement dans la zone d'intervention du PACOF/GRN). Ils sont prévus pour permettre d'identifier les priorités en matière de développement communal et de les organiser dans le temps et dans l'espace. Toutefois, les PCD de la décennie 2006/2015 restaient en général un listing d'actions peu fondées sur des visions de développement de territoires, portées par les élus locaux. Les budgets nécessaires à leurs financements n'avaient aucune cohérence avec les capacités financières des communes concernées.

¹¹ Mission ECT 22, Nov. 2019 : Audit qualitatif des projets communaux du fonds d'investissement communal (FIC) PACOF/GRN

¹² Les entretiens ont été réalisés auprès de représentants des 15 communes d'intervention du PACOF/GRN, avec des missions terrain dans 5 des 15 communes. Les représentants des 10 autres essentiellement en zone rouge ont été rencontrés à Bobo et Dédougou. 20 entretiens ont été menés dans les 5 communes visitées.

¹³ Cf. Rapport de mission d'Audit-Qualité N°1 du PACOF/GRN, avril 2015, P. 14

Les PCD souffrent également d'une lacune structurelle en termes de faiblesse (voire manque) d'approche d'organisation territoriale cohérente des investissements communaux en tenant en compte des infrastructures existantes.

Le PACOF/GRN a hérité de cette situation globale, mais a veillé à accompagner l'actualisation des PCD échus en renforçant les capacités des acteurs locaux et en améliorant la qualité des approches d'élaboration de ces outils de développement de territoires¹⁴. Ce renforcement des capacités relatif aux PCD était tout à fait pertinent vu leur faiblesse au moment du démarrage du projet.

En plus des PCD, l'accompagnement qualitatif du PACOF/GRN a fait preuve de flexibilité en facilitant la prise en compte de nouveaux investissements sur délibération du Conseil Municipal (ou de la Délégation Spéciale Communale). Les plans d'investissement annuels (PAIC) ont également été valorisés comme prenant en compte des priorités émergentes (ou non mentionnées dans les PCD).

Par rapport à la faiblesse (voire manque) d'approche d'organisation territoriale cohérentes des investissements, le PACOF/GRN a réalisé (à partir de 2016) des analyses diagnostiques. Elles ont abouti à des cartes des ressources naturelles et des infrastructures existantes dans les communes d'intervention. Ces outils de représentation spatiale sont en eux-mêmes pertinents pour aider à structurer les échanges au sein de la CCDD et même des conseils municipaux pour l'implantation de certaines infrastructures communales. Par exemple, au regard des demandes importantes de parcs de vaccination, la visualisation des parcs existants et leur positionnement par rapport aux pistes à bétail aident à faire des choix plus pertinents par rapport au territoire de la commune.

Bien que pertinents, ces outils d'aide à la cohérence territoriale ont été finalisés tardivement et n'ont pas vraiment été utilisés ni lors des sessions des CCDD ni pendant les conseils municipaux. Pendant toute la mission d'évaluation, nous n'avons vu dans aucun bureau d'élus locaux ou de services municipaux un seul des outils visualisant les résultats des diagnostics des ressources naturelles et des infrastructures existantes. Lors des entretiens nous avons posé la question, et il s'avère que ces outils de travail ne sont utilisés ni par les élus locaux, ni par les services techniques membres des CCDD. Seuls des agents des services fonciers ruraux (SFR) ont indiqué les avoir utilisés, sans qu'ils ne servent d'outils de référence pour les choix des aménagements en fonction de l'existant. La faible (voire non) utilisation de tels outils d'aide à la décision, interroge sur l'approche développée par le PACOF pour accompagner une organisation territoriale cohérente et pertinente des infrastructures communales.

C.1.1.2. Pertinence des infrastructures publiques de commercialisation /FIC-C

Les communes rurales restent confrontées à un besoin de mobilisation de ressources propres (amélioration des recettes locales). Les projets financés à travers les FIC communal permettent de contribuer à offrir des perspectives d'amélioration des recettes locales en soutenant les productions du secteur rural. De fait, pour les communes, les investissements réalisés ont été jugés pertinents car répondant à des besoins d'améliorer de leurs recettes. Cependant les contributions directes restent encore modestes, mais le PACOF/GRN a apporté des investissements dans des domaines du secteur rural qui sont bien appréciés des bénéficiaires.

En réponse au besoin de soutien à la mobilisation des ressources financières propres, les élus locaux ont décidé de financer, sur fonds du PACOF, des marchés modernes (boutiques). En effet, dans la logique du PACOF, le projet fait de l'aide à la décision et accompagne les décisions locales faites par les élus. Ce financement des marchés modernes a représenté 25,7% des subventions de financement accordé sur la durée du projet dans le cadre du FIC-C. A travers les entretiens avec les usagers bénéficiaires et les maires représentants des communes propriétaires de ces infrastructures, ces projets sont jugés tout à fait pertinents. Les besoins de réaliser ce type d'infrastructures restent encore élevés comme exprimé ci-après par les maires, les commerçants et les utilisateurs.

« Nous les maires, nous voyons et constatons les recettes que les boutiques réalisées génèrent, et nous sommes sollicités par les utilisateurs pour que d'autres boutiques soient réalisées ; mais vu que le PACOF a des plafonds limites pour ces infrastructures, nous sommes contraints de nous en tenir à l'enveloppe financière affectée ». Au niveau des commerçants utilisateurs rencontrés par exemple dans la commune de Founzan la même sollicitation est ressortie comme ci-après exprimée *« Chez nous ici, les boutiques réalisées ne suffisent pas. Même si la mairie réalisait un nombre deux fois plus important, je vous assure que toutes les boutiques seront prises. Nous sommes sur un axe routier ; ce qui fait que les activités commerciales marchent vraiment ; mais hélas, il n'y a pas assez de boutiques. »* En effet, les marchés

¹⁴ Cf. Recommandations RAQ N°1, P. 14. [Intégrées dans une génération de PCD en cours, dont celui de Founzan].

modernes répondent à des besoins réels en offrant des espaces relativement sains pour les échanges commerciaux, et offrent aux communes des recettes potentielles assurées si la régie de recouvrement et les COGES fonctionnent.

C.1.1.3. Pertinence des projets de production animale et de commercialisation /FIC-C

Les aménagements en appui à la production animale (ex : parcs de vaccination, hydraulique pastorale) et à la commercialisation des produits d'élevage sont appréciés des bénéficiaires car répondent à leurs besoins. Ces investissements sont pertinents dans le contexte du changement climatique (réduisant fortement les productions agro-sylvo-pastorales dans leur ensemble) car ils permettent d'accompagner l'adaptation des activités rurales à cette réalité mondiale (par exemple : ils évitent la coupe annuelle d'arbres pour réaliser des infrastructures sommaires, et ils réduisent aussi les recherches de points d'eau dans les forêts classées pour l'abreuvement des animaux d'élevage, et ainsi participent à la préservation du végétal). Si des efforts significatifs sont consentis par l'Etat pour le secteur agricole, le sous-secteur de l'élevage bénéficie d'allocations budgétaires de l'Etat nettement plus faibles. Ils sont également importants à prendre en compte dans le contexte d'insécurité avec des risques réels de stigmatisation de l'activité pastorale assimilée aux Peulhs. Ces investissements participent au maintien de l'activité d'élevage sur le territoire national aux côtés de l'agriculture ; ce qui est indispensable pour fournir de la fumure organique dans les champs tout en assurant l'accès des agriculteurs à des bœufs de trait pour la culture attelée.

Il faut toutefois relever que les infrastructures du secteur de l'élevage répondraient davantage aux besoins locaux si les initiatives avaient été réalisées de façon plus cohérente. Il a par exemple manqué d'aménagement de pistes à bétail et de couloirs de transhumance, essentiels pour faciliter un accès non-conflictuel aux infrastructures (parcs de vaccination, les marchés à bétail et les forages et/ou puits pastoraux). Les membres des COGES des parcs de vaccination ont mentionné que l'absence des pistes entraînent des conflits récurrents entre éleveurs et agriculteurs pendant la saison des pluies tant pour l'accès aux infrastructures réalisées que pour la mobilité des troupeaux vers des espaces de pâturage. « Grâce au PACOF, nous arrivons à soigner nos animaux sur place et à avoir aussi de l'eau pour les abreuver ; mais bien entendu on voudrait plus de forages pastoraux et aussi des voies pour que nos troupeaux puissent aller vers des zones de pâturage surtout en saison des pluies où vraiment toutes les années il y a toujours les mêmes bagarres avec nos logeurs cultivateurs ». Le manque des pistes à bétail tient en partie à l'absence ou faiblesse de pratique d'analyse spatiale pour une organisation plus cohérente des investissements sur le territoire communal.

C.1.1.4. Pertinence des aménagements pour la production agricole /FIC-C

Les projets d'appui aux productions agricoles répondent également à des besoins réels en améliorant l'offre des infrastructures de stockage des produits agricoles et/ou d'intrants. La pertinence du financement de ces types de projets communaux tient au fait que l'amélioration des capacités de stockage des produits agricoles a permis d'assurer une disponibilité des stocks vivriers dans quelques communes à travers les activités de warrantage qui permettent aussi de protéger les producteurs contre le brassage de leurs récoltes. Les personnes interviewées ont mentionné la disponibilité des stocks vivriers notamment lors des périodes de soudures (août, septembre) dans les villages disposants de ces infrastructures. Ces projets sont également pertinents dans la mesure où ils protègent les producteurs des risques de brader leurs récoltes (vente à bas prix aux intermédiaires commerciaux aux périodes de récoltes), d'après les retours de plusieurs producteurs interviewés. « Ce magasin vient s'ajouter à cet autre magasin que nous avons eu avec les japonais qui stockait 40 tonnes ; mais cela ne suffisait pas (Cf. Annexe 4.1. Encadré 1,). Maintenant avec ce nouveau magasin de 60 tonnes en plus nous arrivons à garder plus de maïs et de mil dans notre village » (COGES de Kéra).

C.1.1.5. Pertinence des aménagements hydroagricoles et de GRN /FIC-C

Ils constituent un ensemble de projets pertinents dans le contexte stratégique pour faire face aux effets du changement climatique à travers entre autres, la contribution à la reconstitution du couvert végétal par des actions de reboisements. Quelques projets de reboisements et de pépinières communaux ont effectivement été financés en réponse au besoin de dégradation des ressources forestières dans la zone d'intervention du PACOF/GRN. En effet, la Boucle du Mouhoun et les Hauts-Bassins au Burkina Faso, deux anciennes régions d'accueil des migrants agricoles et aussi des éleveurs transhumants. A ces activités s'est ajoutée à partir des années 2000/2010 l'exploitation artisanale et industrielle de l'or avec des effets important sur la dégradation du couvert végétal. L'utilisation de métaux lourds surtout dans l'orpaillage traditionnel impacte négativement les ressources naturelles. La prise en compte de la gestion

des ressources naturelles (GRN) par le PACOF avec le financement des projets de soutien à reforestation, la restauration et la réhabilitation des terres rurales et du couvert végétal répond donc à des besoins importants au niveau local, national et même au-delà. Bien que pertinents, la réalisation de ces projets interroge tout de même sur les leçons tirées des expériences antérieures pour assurer la durabilité (voir C5).

Ces projets communaux ont aussi compté des retenues d'eau et un bas-fond aménagé ; lesquels sont également pertinents dans le contexte climatique nécessitant des systèmes de production agricole avec une certaine disponibilité en eau. Toutefois, pour des réalisations structurantes, ce volet d'investissement nécessite des fonds importants ; la réalisation des ouvrages importants de retenue (totale) d'eau n'était pas éligible. Par ailleurs, la pertinence des deux (02) marchés de bois qui ont été financés dans la commune de Dandé n'est pas vraiment établie. A travers les entretiens, ces projets ont été financés mais restent non fonctionnels du fait qu'ils n'ont pas répondu à des besoins réels au niveau des localités où ils sont réalisés. Il est aussi apparu que c'est parfois plus la capacité d'argumentation des STD lors des sessions des CCDDR qui a permis le financement de ce type d'infrastructure que des arguments fondés sur des besoins réels.

C.1.1.6. Pertinence des infrastructures financées par le FIC-C par rapport au genre /FIC-C

Les investissements communaux réalisés sont pertinents par rapport aux besoins des populations rurales de façon globale. Par contre, ils ne présentent pas d'aspects d'appréciation orientés sur la prise en compte des besoins spécifiques de ces populations par rapport au genre. Ainsi la mission d'évaluation a relevé que les investissements communaux réalisés n'ont pas suffisamment intégré les besoins spécifiques des femmes, mais aussi des jeunes et des personnes âgées. Lors des entretiens avec les élus locaux, les membres des CCDDR et les agents du Projet, nous avons cherché à comprendre pourquoi des financements n'avaient pas intégré les spécificités liées au genre. Les décideurs locaux disent faire face à des préoccupations globales prioritaires pour toute la population ; ce qui ne justifie pas pour autant l'insuffisance que nous avons constatée quant à la faible sensibilité des investissements communaux aux besoins spécifiques des femmes. Cette situation est aussi liée à la faible représentativité de ces catégories dans la sphère de décision communale.

C1.2. PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS DES PROMOTEURS (FIC-P)

C.1.2.1. Pertinence des projets financés par le FIC-P par rapport à l'économie communautaire

L'appui à des acteurs privés reste une préoccupation importante dans le cadre du renforcement de l'économie locale dans les communes à partir des villages. En milieu rural notamment, en dehors des activités de production, l'appui à des promoteurs privés participe à diversifier les sources de revenus des ménages et à créer des bases de leur participation à la mobilisation des ressources locales propres des communes. C'est dans cette perspective que le PACOF/GRN a pris en compte des investissements au profit des acteurs du secteur privé à la base.

A travers les entretiens avec les bénéficiaires dans les villages, on a relevé une convergence quant à la pertinence des projets financés. Ils ont surtout apprécié et considéré comme des opportunités de diversification et de consolidation des initiatives des acteurs privés en milieu rural. En général, comme mentionné lors des entretiens, les utilisateurs des infrastructures communes ont un faible accès aux financements (surtout via les institutions de micro-crédits) du fait des garanties requises qui ne sont pas toujours accessibles notamment aux femmes rurales. Ces informations ont également été validées par les opérateurs privés.

La majorité des élus locaux ont aussi apprécié ce volet d'appui financiers à des promoteurs privés comme l'illustrent les propos de deux élus locaux « *vous savez, grâce à ces financements se sont des promoteurs des villages de nos communes qui deviendront des opérateurs économiques. Et ça va aider à avoir des sources de recettes pour nos budgets* ». « *Moi dans ma commune, nous avons pris une délibération qui demandent à chaque organisation bénéficiaire de projet privé de reverser un forfait annuel de 5000 FCFA. Ça nous aide à voir les promoteurs privés sérieux qui respectent cette délibération et en même temps on a aussi des petits fonds qui rentrent* ». Toutefois, et en cohérence avec des analyses faites par des agents des services techniques déconcentrés, ce volet innovant dans sa conception a besoin d'un meilleur encadrement pour assurer une meilleure valorisation des projets financés (Cf. critère efficience, durabilité, impact).

Une autre analyse (bien que minoritaire) mérite d'être partagée ; elle questionne la pertinence d'investir des fonds publics au profit de quelques opérateurs privés, plutôt que de faciliter leur mise en relation avec les institutions de micro-crédits. Un argument soutenant cette analyse est que les bénéficiaires privés deviennent des privilégiés au sein de la population locale. Cela interroge sur les mécanismes à développer pour assurer une mise à l'échelle et/ou une redistribution ou une diffusion des bénéfices financiers et non financiers au sein de la communauté locale.

En tenant compte de cette préoccupation (de justice sociale à travers un mécanisme à mettre en place de partage des bénéfices), les autorités nationales justifient la pertinence de cet appui aux promoteurs privés, car il permet de créer ou renforcer l'émergence d'acteurs privés locaux qui participent alors à développer /soutenir l'économie communautaire dans les communes. En milieu rural, ce volet est pertinent notamment pour diversifier les sources de revenus au-delà du segment de la production agricole.

C.1.2.2. Pertinence des projets d'appui à la transformation des PFNL et autres FIC-P

Le milieu rural reste connu de façon standard comme espace de production agro-sylvo-pastorale. Tout en restant indispensable, l'économie rurale burkinabè reste fragile du fait de la faible transformation des productions rurales. C'est en réponse à ce constat que les maires ont décidé de financer, sur les fonds PACOF, de façon pertinente un volet de transformation des productions locales. Il a permis de soutenir notamment la transformation des produits forestiers non ligneux (PFNL) à travers 17,5% des subventions accordés par les Conseils Municipaux. Les projets de transformation ont également ciblé d'autres types de productions rurales (lait, poisson, riz, céréale, coton). Ces projets sont pertinents car elles contribuent à la diversification des sources de revenus des ménages en milieu rural et à la disponibilité d'autres produits alimentaires améliorés pour la consommation locale.

A travers les entretiens avec les bénéficiaires, ces projets de transformation sont bien appréciés mais restent encore timides du fait de la faible maîtrise des marchés d'écoulement. Le marché local est modeste en termes de consommation des produits transformés. L'appui à l'organisation de dynamiques régionales (foires intercommunales) constituerait une opportunité pertinente de réponse au besoin de valoriser les productions rurales transformées.

C.1.2.3. Pertinence des projets de production d'élevage et commercialisation FIC-P

Ce secteur a bénéficié de 35,3% des subventions accordées par les Conseils Municipaux aux projets des promoteurs dans les villages. Les bénéficiaires ont également apprécié les financements qui leur ont permis de développer davantage des activités auxquelles ils/elles s'adonnaient déjà. Les financements ont donc soutenu des initiatives déjà en cours, des savoir-faire locaux.

Il convient toutefois d'interroger la pertinence de l'introduction de certaines races améliorées notamment porcines dans l'appui à cette filière spécifique. L'activité d'élevage de porc est une pratique développée notamment par la femme « Bwa ». Elles élèvent en général des races locales dont elles maîtrisent dans une grande mesure l'alimentation à travers des sous-produits locaux (drèche de sorgho), comme mentionné par des femmes de Syn « *nous on a toujours eu nos porcs qui mangent tout. On a voulu essayer ces porcs des blancs, mais vraiment, ils ne sont pas faciles à nourrir comme nos porcs traditionnels* ».

L'introduction de races dites améliorées a certes visé une innovation, mais à travers les entretiens avec les femmes qui font de l'élevage porcine, elles ont mentionné qu'elles ne maîtrisent pas encore ces races améliorées malgré les formations initiales reçues. Eu égard à ce constat de terrain, nous ne trouvons pas pertinente cette introduction dans la mesure où les bénéficiaires se sont retrouvées avec des espèces plus exigeantes en termes d'alimentation et de traitement sanitaire, sans garantie d'un marché rémunérateur conséquent. Les races améliorées de porc sont intéressantes pour des marchés urbains ou des charcuteries ; ce sont des segments que les femmes rurales ne maîtrisent pas. La pertinence de l'appui à l'élevage nécessite alors une certaine prudence dans les innovations dont l'appropriation peut générer des charges supplémentaires (Cf. Annexe 4.2. Encadré 2).

Les autres filières d'élevage appuyées (volaille, ovine, bovine...) sont pertinentes en offre pour la consommation locale et les centres urbains qui émergent au niveau des chefs-lieux de communes.

C.1.2.4. Pertinence des projets d'appui à la production agricole FIC-P

Comme principale activité des populations rurales, les projets promoteurs privés ont compté des magasins de stockage au profit de coopérations et/ou groupements de producteurs. Ils ont répondu à des besoins réels d'offre d'infrastructures conséquentes de stockage et d'organisation des activités de warrantage. Ces

activités sont pertinentes pour pallier les risques de bradages des productions (déjà évoqués au niveau des magasins de stockage communaux).

Les magasins de stockage (et de gestion) des productions agricoles nous paraissent plus pertinentes comme infrastructures propres des promoteurs privés organisés en coopératives ou groupements ; en lieu et place de la commune. Cette option offre plus de chance de gestion et d'entretien plus durable (critère à venir).

Ce volet a également compté des projets d'appui à la production maraîchère en réponse à des besoins de diversification des sources de revenus en milieu rural pendant la saison sèche. Ces projets sont également pertinents en termes de contribution à l'offre en produits maraîchers frais pour la consommation des ménages qui reste faible sur le territoire ciblé. Tout en restant pertinents et bien appréciés par les bénéficiaires directs (exploitants maraîchers) et les populations locales, ces projets de maraîchage nécessitent un calibrage par rapport aux besoins de consommation visés ; sinon ils restent exposés à un problème récurrent d'écoulement, avec des conséquences potentiellement plus importantes comme pertes du fait des contraintes de conservation.

C.1.2.5. Pertinence des projets financés par le FIC-P par rapport au genre et groupes sociaux spécifiques /FIC-P

Les résultats produits par le PACOF/GRN à travers l'innovation en matière de financement des projets économiques de promoteurs privés sont pertinents en réponse aux besoins des différents groupes socioprofessionnels (hommes/femmes, éleveurs/ agriculteurs...). Contrairement au FIC-C, les projets Promoteurs ont été plus sensibles aux besoins spécifiques des femmes rurales. En effet, 22,8% des subventions accordées bénéficient essentiellement aux femmes rurales à travers le soutien à la transformation des produits forestiers non-ligneux (17,5%) et autres produits de transformation (5,3%). Cette situation tient au fait que l'information et l'animation sur les projets promoteurs ont été réalisées à travers une plus grande proximité dans les villages des communes d'intervention du PACOF/GRN. Les femmes étant déjà engagées dans une diversité d'activité, les volets des projets promoteurs leur offraient des opportunités de financement qu'elles ont su saisir. L'intervention du projet a également permis d'atteindre sur le FIC-P pratiquement 1/3 de groupements féminins (sans compter les femmes appartenant aux groupement mixtes).

Par rapport à la population féminine du Burkina Faso qui est de 52% et à l'importance de la contribution de la femme rurale à l'économie des ménages, ces pourcentages de financements du PACOF/GRN qui ont permis de répondre à des besoins réels et spécifiques des femmes restent certes encore faibles. Toutefois, dans le contexte national et les pesanteurs sociales persistantes, ces résultats constituent un pas important qui contribue à un début d'autonomisation des femmes membres des groupements bénéficiaires de ces financements. En plus, elles ont bénéficié aux côtés des hommes des projets dans les autres domaines financés comme l'élevage (filrière porcine, avicole) et la production agricole (maraîchage, filière sésame).

Ce constat de réponse à des besoins spécifiques des femmes n'a pas été un choix explicite prévu dans la stratégie des financements du PACOF. C'est un fait que la mission d'évaluation a relevé à posteriori. Par ailleurs, nous n'avons pas constaté une attention spécifique des financements du PACOF/GRN à des besoins de créations ou de soutien à des initiatives de jeunes ; ce qui constitue une certaine faiblesse de la pertinence de l'utilisation des fonds alloués. La prise en compte des besoins spécifiques de la jeunesse et de la femme rurale aurait dû constituer des axes ou choix explicites de financement du PACOF/GRN.

Enfin, de façon globale, le ciblage des projets en 2015 n'a pas toujours été pertinent, avec pour cette année, 25% des projets non mis en exploitation du fait de l'insurrection politique de 2014, ayant entraîné des mandats écourtés des élus locaux alors remplacés en 2015 par des délégations spéciales. Au 31 décembre 2020, les projets non mis en exploitation étaient de 22%.

C.2. EFFICACITE

Les indicateurs de l'objectif spécifique de la Composante 2 du PACOF/GRN sont relatifs au nombre de projets de gestion des ressources naturelles et/ou économiques qui ont été réalisés et mis en œuvre. Ils concernent également le taux de mobilisation des fonds et de décaissement. Le manuel des procédures (MdP) du PACOF a constitué un outil important qui a aidé à une organisation efficace des actions à travers

la clarification des rôles des acteurs de la chaîne d'intervention. Le cadre logique, les comités de pilotage tenus de façon régulière (rapports annuels et planifications) ainsi que des missions de suivi (ECT) et l'évaluation à mi-parcours ont également constitué un ensemble d'outils suffisamment bien structurés pour permettre une organisation et un recadrage des actions du PACOF/GRN pour des réalisations efficaces tout au long du projet.

Considérant ces éléments, la mission d'évaluation apprécie positivement l'efficacité de la mise en œuvre du PACOF/GRN qui a soutenu le financement de 646 projets, dont 641 sont achevés au 30 juin 2020, soit 99,22% des projets financés qui étaient achevés à date. Il est surtout appréciable de relever que malgré les contraintes de démarrage dues au contexte insurrectionnel et post-insurrectionnel de 2014, le PACOF/GRN a pu soutenir l'engagement et la réalisation de 112 projets dès la deuxième année de mise en œuvre, en 2015 (Cf. Tableaux 3 ci-dessous).

Figure 1 Tableau 1 : Réalisations totales du PACOF/GRN - C2/OS2

	2015	2016	2017	2018	2018 FT	2019	TOTAL
Nb projets	112	135	152	108	125	14	646
Montant total engagé	514.277.972	549.787.672	772.127.435	448.668.587	626.338.761	99.899.926	3.011.100.353
% engagé de la dotation	95,2	97,2	99	99,5	98,8	99,9	98,9
Nb projets achevés	112	135	151	106	125	12	641
Montant décaissé	472.871.457	521.562.363	721.573.787	388.828.009	564.142.486	53.310.497	2.774.374.113
% décaissé des engagements	91,9	94,9	93,5	86,7	90,1	53,4	92,1
Projet fonctionnel/ exploité	84	123	133	102	117	12	571
% fonctionnel/ exploité par rapport au nb de projets achevés	75	91	88	96	94	100	89

Source : Extrait PACOF/GRN, 2^{ème} Rapport Trimestriel – 2020, P 31

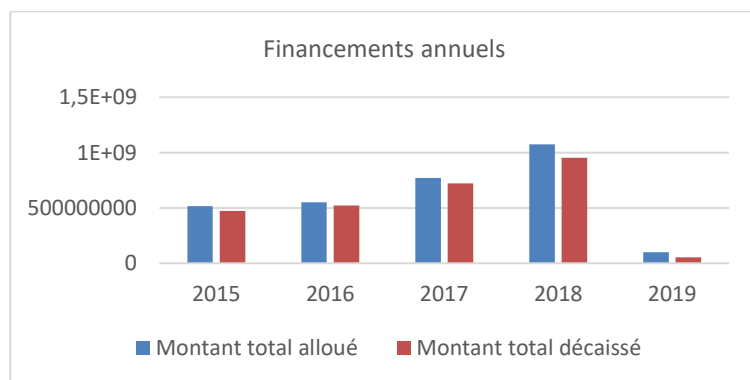


Figure 2 : Financements annuels du PACOF/GRN

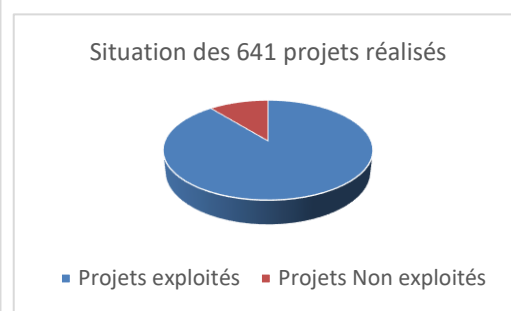


Figure 3 : Situation des 641 projets réalisés

Cette efficacité dans le soutien au financement des projets est aussi traduite par une bonne capacité d'engagement financier et de décaissement. Au 30 juin 2020, 92% des montants engagés étaient décaissés. L'écart du taux de décaissement était donc de 8% et principalement dû aux lenteurs dans la constitution des pièces justificatives¹⁵. A travers les entretiens avec le FPDCT, notamment le directeur de l'exploitation, cet écart était en train d'être résorbé. Il était surtout dû au retard dans la constitution des

¹⁵ Sources : rapport annuel 2019 (février 2020) et 2^{ème} rapport trimestriel 2020 (juillet 2020)

pièces justificatives au niveau de l'agence régionale du FPDCT des Hauts-Bassins. L'agence régionale de la Boucle du Mouhoun était pratiquement à 99% de constitution des pièces justificatives¹⁶.

En plus de l'efficacité par rapport à la réalisation des projets et la mobilisation des fonds alloués, l'évaluation a également accordé une attention particulière à l'utilisation des projets achevés (effectivité de la mise en exploitation). Ce critère est d'autant plus important qu'il permet de corroborer (ou pas) dans une certaine mesure la pertinence des projets financés.

Par rapport à l'exploitation, 571 projets achevés étaient mis en exploitation au 30 juin 2020, soit 89% des projets fonctionnels. Il reste alors 75 projets non fonctionnels (non mis en exploitation), soit 11% des projets achevés. Ce nombre et taux de projets non exploités constitue un point de faiblesse de l'efficacité des résultats atteints par le PACOF/GRN. Cette situation est principalement due aux retards pris l'année 2015, avec 25% des projets achevés qui n'étaient pas exploités. Cette faiblesse de mise en exploitation s'explique par le fait qu'en début de Projet, les financements étaient alloués par des délégations spéciales remplaçant les élus locaux dont les mandats avaient été écourtés par l'insurrection. Ces contraintes de démarrage en 2014/2015 ont eu pour conséquence de financer des projets pas toujours des plus pertinents, entraînant une non-mise en exploitation de 25% des projets pour l'année 2015. Cet écart a été réduit à 22% au 31.12.2020.

On retient que la situation de mise en exploitation des projets achevés s'est améliorée en 2016 avec seulement 9% de projets achevés non mis en exploitation. La régression en 2017 (12% des projets achevés non mis en exploitation) est attribuable au passage de main aux élus locaux en mai 2016 qui ont pris un temps pour s'approprier le processus à la suite des membres des délégations spéciales. De 2017 à 2019 (fin des financements de projets), on note une nette amélioration du taux de mise en exploitation des projets achevés qui a toujours été supérieur à 94%. Il faut également prendre en compte le fait que le dispositif d'animation intercommunal (DAI) a été renforcé avec l'arrivée en mai 2017 de (05) cinq animateurs filières dédiés à l'appui-conseil aux promoteurs. Les animateurs AMO ont pu se concentrer sur l'appui aux COGES des infrastructures publiques. Ainsi les taux d'exploitation se sont améliorés. Nous constatons que les projets achevés qui ne sont pas exploités ne le sont pas davantage les années suivantes, cela confirme la faible pertinence de ces projets et interroge sur le mécanisme de suivi des réalisations financées au-delà de l'année de réalisation. Cet aspect reste un point d'attention dans le cadre d'un financement ultérieur en termes de mécanisme de suivi pluriannuel à développer par les communes bénéficiaires directes (FIC-C) et indirectes (FIC-P).

Enfin, une autre faiblesse relative à l'efficacité des réalisations est liée au fait que la procédure de sécurisation foncière des espaces est inachevée. Cela entraîne un risque élevé par rapport à leur durabilité (critère ultérieur). En effet, l'ambiguïté statutaire d'une infrastructure pose le risque de la non clarification de la responsabilité pour sa gestion à moyen et long terme (voir C5). A court termes, les comités de gestion mis en place (COGES) et l'euphorie de l'existence de chaque infrastructure peuvent donner une apparence d'efficacité du suivi de sa mise en exploitation. Quand surviendront des besoins inévitables de réparations importantes, les responsabilités risquent alors d'être cause de disputes quant à la gestion financière. Cette situation est observable au niveau de plusieurs infrastructures en abandon après la clôture de projets antérieurs. Il s'agit par exemple des parcs de vaccination, des forages équipés d'abreuvoir ou encore des sites maraichers aménagés. Le PACOF et les communes devraient tirer les leçons de ces expériences pour élaborer un mécanisme de suivi pluriannuel afin d'assurer une mise en exploitation qui atteigne au moins 95% des projets achevés, si tant est qu'ils correspondent à des besoins réels de financement.

C.2.1. EFFICACITE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C)

Sur les six années (2014-2020) de mise en œuvre du PACOF/GRN, 256 projets communaux (FIC-C) ont été réalisés à travers 179 contrats signés. Cela représente une subvention totale accordée de 1.975.336.334 FCA (soit 3,08 M.€), pour une subvention totale disponible de 2.026.422.641 FCA (Cf. Tableau 4 ci-dessous). La mise en œuvre du PACOF/GRN a donc permis la mobilisation de 97,5% de la subvention totale qui était disponible. Au 30 mars 2020, le montant décaissé était de 1.738.851.749 FCFA ; ce qui correspond à 88,03% de la subvention accordée. Ce résultat de la mobilisation des fonds alloués pour le FIC-C est appréciable.

¹⁶ Source : entretien avec le Directeur de l'Exploitation du FPDCT Ouagadougou, Octobre 2020

Tableau 4: PACOF/GRN: Investissements Communaux (FIC-C) 2015-2019

Nature du projet	Montant subvention FIC	%	Nb contrats financement	Nb de projets	Observations
TOTAL GRN / Aménagements hydroagricoles	158 663 189	8,0	14	23	
TOTAL Aménagements / Production animale	807 953 736	40,9	81	137	
TOTAL Production agricole	131 504 614	6,7	13	13	
TOTAL Commercialisation animale	288 990 101	14,6	26	33	
TOTAL Autre Commercialisation	515 191 140	26,1	30	35	
TOTAL Administratif	73 033 554	3,7	15	15	
TOTAL	1 975 336 334	100,0	179	256	
Montant disponible total 2015-2019	2 026 422 641				
Reliquat	51 086 307	2,5			

Figure 4 : PACOF/GRN : Investissements Communaux (FIC-C) 2015-2019 (Source : Extrait OutilUniqueSuiviFIC (31.03.20))

En l'absence de données détaillées documentées selon les types et natures d'infrastructures, l'analyse de l'efficacité est restée globale. Cela traduit une faiblesse dans le suivi-évaluation du PACOF/GR N. On peut toutefois constater que près de 41% des fonds alloués (subvention FIC-C) ont été utilisés pour des aménagements en soutien à la production animale. Ce secteur a aussi été renforcé avec 14,6 % des subventions qui ont servi à réaliser des infrastructures d'appui à la commercialisation animale. On peut retenir que le secteur de l'élevage a bénéficié de pratiquement 55,6% des subventions pour la réalisation des infrastructures.

En seconde position, viennent les infrastructures de commercialisation en général comportant notamment des marchés modernes. Ce type d'investissements a absorbé 26,1% des subventions. Quant à la production agricole, ce sont 6,7% des subvention qui ont été investi dans ce secteur. Il faut enfin relever que 8% des subventions ont concerné les aménagements hydro-agricoles et la gestion des ressources naturelles.

Toutes les infrastructures réalisées disposent de COGES mis en place pour participer à la gestion des infrastructures communales mises en exploitation. Dans le cas notamment des marchés modernes, des COGES contribuent également à la facilitation du recouvrement les loyers par les régisseurs au niveau des communes qui en disposent. L'effectivité de l'exploitation de ce type d'infrastructure est assurée du fait des recettes locales mobilisés.

Par contre, pour les autres types d'infrastructures, malgré l'existence des COGES, la mise en exploitation n'est pas vraiment suivie par les services municipaux du fait des limites en ressources humaines et en budget. La délégation du suivi post-réalisation, mise en exploitation aux membres des CCDD notamment les représentants des services techniques déconcentrés n'est pas toujours assurée de façon régulière. Ce qui interroge sur l'efficacité de leur exploitation. Les outils développés dans le cadre du PACOF/GRN ont surtout pris en compte l'efficacité du suivi jusqu'à la réception des infrastructures.

Au-delà la fonctionnalité ou non des infrastructures réalisées, le croisement des informations collectées auprès des intéressés permet de mentionner que le PACOF a effectivement contribué à améliorer l'accès des producteurs et productrices à des infrastructures les aidant à améliorer leurs conditions de vie. Par exemples les magasins de stockage contribuent à la sécurité alimentaire dans les villages grâce aux stocks vivriers constitués. Cela participe également à limiter la montée des prix des céréales du fait des stocks disponibles. Pour ce qui concerne les femmes, plusieurs témoignages ont mentionné l'amélioration de leur revenu grâce à l'appui aux activités de transformation et de commercialisation des produits forestiers non ligneux (PFNL). De plus, les activités de production maraîchère ont permis de contribuer à augmenter la disponibilité des légumes frais dans les villages tout en constituant des sources de revenus additionnels, ce qui participe à l'amélioration de la qualité de l'alimentation. Également, les unités de production laitière proposent une offre en yaourt, lait frais et lait caillé ; l'unité laitière de Koumbia par exemple répond à la forte demande de la ville de Bobo-Dioulasso (70 km bitumés) et a un marché d'écoulement durable. Enfin, les boutiques ont été mentionnées par tous les élus rencontrés comme des infrastructures qui constituent des sources de recettes pour les budgets communaux. Le rapport de la mission court terme (ECT 24) indique que les recettes cumulées des 15 communes d'intervention ont connu une croissance importante (de l'ordre de +112%) du fait des transfert de fonds de l'État et des partenaires techniques et financiers dont l'AFD. Il faut également prendre en compte **"Environ 50 millions de francs CFA de recettes directes"** pour les Mairies ont été générés par les projets Communaux au fur et à mesure de leur mise en

exploitation depuis 2016, avec une croissance significative à chaque exercice (environ 10MFCFA en 2018, 15MFCFA en 2019, 20MFCFA en 2020). Les locations de boutiques de marchés et de hangars représentent autour de $\frac{3}{4}$ de ces recettes."¹⁷

C.2.2. EFFICACITE DES INVESTISSEMENTS PROMOTEURS (FIC-P)

Au niveau des projets d'appui aux promoteurs privés, les résultats atteints sont également appréciables en termes de mobilisation des fonds et de diversité des projets financés. Au niveau de l'utilisation des fonds alloués, plus de 99% de la subvention disponible ont été accordés. Les décaissements ont entièrement couvert les engagements.

Par rapport à la diversité, elle a permis de prendre en compte les besoins de plusieurs types de couches sociales dont les femmes. 390 projets ont été réalisés au profit de promoteurs privés dans les villages des communes d'intervention du PACOF/GRN. Nous n'avons toutefois pas disposé d'outils ou d'information permettant de visualiser la localisation des villages des promoteurs bénéficiaires par rapport à l'ensemble des villages des différentes communes. En effet, les fascicules communaux, intégrant les cartes des projets promoteurs, étaient certes dans les bureaux des services fonciers mais non visibles comme des outils de référence et de travail.

Segments / Filières	Montant subvention FIC	%	Nb contrats financement	Nb de projets	Observations	
TOTAL GRN / Fertilité des sols	107 407 300	10,4	77	77		
TOTAL Production / commercialisation Elevage	365 846 688	35,3	140	140		
TOTAL Production Agricole	325 978 716	31,5	87	87		
TOTAL Transformation PFNL	181 691 220	17,5	72	72		
TOTAL Autre Transformation	54 840 095	5,3	14	14		
TOTAL	1 035 764 019	100,0	390	390		
Montant disponible 2015-2018	1 043 967 367					
Reliquat	8 203 348	0,8				

Figure 5 : Investissements Promoteurs (FIC-P) 2015-2019 (Source : Extrait Outil Unique Suivi FIC (31.03.20))

Malgré les résultats appréciables par rapport à la mobilisation des fonds, les entretiens (et les études antérieures – évaluation mi-parcours, ECT...) ont permis de relever des insuffisances par rapport aux projets des promoteurs.

Lors des visites de sites de réalisations, à travers les entretiens nous avons pu établir des situations d'insuffisance dans le suivi de la mise en exploitation des projets des promoteurs surtout situés dans les villages en dehors des chefs-lieux de communes. Nous avons par exemple demandé à des promoteurs privés combien de fois leurs unités ont été visitées par des services techniques déconcentrés (membres de la CCDR), le maire ou des agents de la mairie depuis la mise en exploitation. Les réponses illustraient le non suivi lors de la phase d'exploitation. « Pour le moment nous, on n'a pas reçu de visites de ce genre ; nous faisons ce que nous pouvons pour faire marcher notre projet financés grâce au PACOF ».

Le caractère privé de ces projets a entraîné une sorte de laisser-faire après la libération des subventions et la réception des réalisations. En échangeant avec les élus locaux nous n'avons pas toujours perçu de vision, ni de volonté des communes à organiser un suivi permettant d'apprécier l'efficacité de la mise en exploitation des projets des promoteurs. Ce constat est en contradiction avec la pertinence de ces projets promoteurs mentionnée par tous les élus locaux rencontrés. La contrainte pour assurer le suivi des projets de promoteurs privés notamment ceux disséminés en dehors des chefs-lieux de communes pose une contrainte de moyen financier. Pourtant, ce financement innovant a visé à créer ou renforcer dans les villages des dynamiques économiques à la base ; lesquelles à termes doivent participer dans une certaine mesure à l'élargissement de l'assiette fiscale communale, comme mentionné par des élus locaux.

Le suivi de la mise en exploitation des projets des promoteurs reste un point faible spécifique qui limite, compromet l'articulation recherchée entre l'économie communale et celle communautaire. Cet aspect constitue un point d'attention à améliorer pour des financements ultérieurs afin de consolider cette vision pertinente d'articuler de l'économie communale et communautaire. L'élaboration d'un dispositif permettant d'assurer le suivi de ces types de projets constitue une recommandation pour les financements ultérieurs (Cf. Recommandation).

¹⁷ Extrait du rapport de clôture PACOF

C.3. EFFICIENCE

La mesure de l'efficacité a été appréciée à travers trois axes d'analyse. D'abord il s'est agi d'apprécier le rythme de mise en œuvre des activités au regard de la planification annuelle : l'évaluation a étudié si les activités du PACOF/GRN se sont réalisées dans le respect du calendrier préalablement établi. Ensuite, nous avons abordé l'efficacité à travers l'analyse de la rentabilité de l'activité, c'est-à-dire le rapport coût et bénéfice. Enfin le troisième axe a porté sur le recours à des alternatives d'activités plus rentables. Ces analyses se sont faites en tenant compte des deux sous composantes du financement à savoir les investissements Communaux (FIC-C) et les investissements Promoteurs (FIC-P).

C.3.1. Performance dans la réalisation des activités planifiées

Le PACOF/GRN a réussi à déployer ses activités de façon à respecter au mieux les cycles de financement et ce malgré un contexte de démarrage particulièrement difficile. En effet, les deux premières années du projet ont été marquées par une insurrection populaire en octobre 2014 qui a entraîné la dissolution des conseils régionaux et municipaux le 18 novembre 2014. En lieu et place, des délégations spéciales ont été mises en place dans les collectivités territoriales, avec des membres nommés et non élus. Cette situation a perturbé notamment la validation des budgets des communes et nécessité la formation des membres des délégations spéciales qui ont été remplacés en mai 2016 à la suite des élections locales. Ces événements ont entraîné des perturbations lors des 24 premiers mois de mise en œuvre des activités. Malgré ce contexte difficile, l'équipe technique déployée dès avril 2014 a engagé la préparation des outils clés de travail dont le manuel de procédure et de code de financement. Ces efforts soutenus ont permis dès 2015, alors que le Burkina était dans une situation de transition politique, d'engager et d'achever le financement de 112 projets, parmi lesquels 84 ont été mis en exploitation.

Après les élections locales, le projet a également su investir de façon efficace dans le renforcement des capacités des nouveaux élus qui ont alors pris la main aux membres des délégations. Ce passage de témoin s'est déroulé sans interruption des exercices de financement des projets communaux et promoteurs. En effet, en 2016, année des élections locales et de reprise du processus par les élus locaux, le PACOF/GRN a réussi le financement de 135 projets qui ont été achevés la même année ; et 123 de ces projets ont été mis en exploitation. Ces résultats sont dus à la capacité de l'équipe du PACOF d'organiser et réaliser les activités selon le calendrier prévu, malgré les contraintes contextuelles. La rapide mise en exploitation qui est la finalité de la réalisation des projets traduit une efficacité dans l'exécution des activités de la composante 2, grâce à une bonne capacité d'adaptation de l'équipe technique.

Le processus des exercices de financements a été régulièrement tenu de façon annuelle, avec des efforts d'achèvement des projets au cours de chaque année et la mise en exploitation. Les décaissements suivaient également avec des taux de plus de 91% chaque année ; ce qui traduit aussi l'efficacité du mécanisme de collaboration entre l'AFD, le FPDCT et le PACOF/GRN.

Enfin, l'efficacité dans la mise en œuvre des activités planifiées est perceptible à travers les PTBA, avec des rapports annuels toujours produits au cours des deux premiers mois de l'année suivante et la tenue régulière des sessions du comité de pilotage (COPIL) du projet. Il convient toutefois de relever une insuffisance relative aux projets promoteurs : la libération des fonds n'a pas toujours été adossée aux mécanismes assurant notamment une utilisation efficace des fonds dans le respect des normes techniques. Quelques cas de modifications des infrastructures et/ou des matériaux utilisés ont été notés, occasionnant des soupçons de sous-dimensionnement pour détourner le reliquat généré. En croisant les informations collectées lors des entretiens de terrain auprès de certains animateurs du projet, des bénéficiaires et d'autres membres des communautés (notamment des responsables CVD), des cas de modifications (sous-dimensionnement, changement de matériaux de construction) ont été relevés. Des questions directes aux bénéficiaires sur des infrastructures finalisées et les plans initiaux ont également permis de confirmer cette pratique.

C.3.2. Efficacité par rapport à la rentabilité des activités réalisées

Nous estimons que le PACOF/GRN a su utiliser de façon relativement efficace les ressources budgétaires allouées. Cette efficacité, tient en grande partie à un dispositif d'appui technique qui présentait de grandes qualités. Le Projet a été exécuté à travers une coordination de proximité (UGP Dédougou) qui réunissait des cadres expérimentés et compétents. Cette équipe avait une spécificité qui tenait à la présence de trois

anciens cadres du PDRI/HKM-PADL et PDLO dont le coordonnateur. Le regretté responsable des finances était également de la première équipe du PDRI/HKM. Un autre cadre était également issu du projet plan foncier rural du Ganzourgou (PFR/G) qui était aussi un projet financé par l'AFD.

La qualité de cette coordination de proximité, disposant de précédentes expériences en financement de projet de développement local, a été essentielle pour motiver et accompagner les responsables en appui-conseil aux communes (= animateurs du DAI). Ce dispositif d'animation intercommunal, coordonné par une équipe compétente, a assuré une mission conseil de qualité auprès des communes et des communautés bénéficiaires des financements, contribuant à une utilisation efficiente des financements alloués. Le PACOF/GRN a produit des résultats importants présentés en amont dans la section « efficacité », telle la contribution des boutiques à générer des recettes au bénéfice direct de la communes (un peu plus de 38 000€ générés au total sur 2018 et 2019, ces recettes s'accroissent en 2020)¹⁸, tout comme les aires d'abattage et les fourrières, à travers un dispositif peu coûteux. Les 'animateurs' des filières et la maîtrise d'ouvrage communale étaient des cadres universitaires. Une lacune qui a/aurait pu affecter négativement les performances du PACOF/GRN est la relative faiblesse de rémunération¹⁹ de ces cadres ; et en plus l'intitulé de leur fonction (animateurs) est resté sujet de frustration.

Il nous paraît par ailleurs important de relever que le DAI qui a contribué à une utilisation efficiente des fonds, est une 'revalorisation' tacite du dispositif du PADL ; lequel dispositif qui était le pôle interdépartemental (avant les communes) de développement local (PIDEL). Cette revalorisation des acquis d'un dispositif antérieur est un aspect positif, qui toutefois aurait pu/dû permettre une reconfiguration pour une meilleure efficience. Nous estimons en effet, qu'un dispositif d'animation inter-communal (DAI) configuré en modèle 3x5 aurait permis d'être encore plus efficient ; il s'agirait d'un dispositif fondé sur 3 zones d'animation inter-communale (ZAI), ayant 5 Animateurs/Conseillers²⁰ par ZAI. Les zones d'intervention présenteraient une contrainte de distances à parcourir qui serait atténuée par des séjours terrain hors de la base de vie des Animateurs/Conseillers.

Enfin, nous estimons que la relative efficience dans l'utilisation des ressources est aussi attribuable à l'intégration du dispositif technique opérationnel (Coordination UGP et Animateurs ZAI) dans une chaîne institutionnelle qui a été fonctionnelle. Il s'agit de la flexibilité et de la facilité établie par l'AFD (bailleurs de fonds) vis-à-vis du maître d'œuvre (le consortium CA17 – ARP - ERGECI), du maître d'ouvrage (DGFOMR) et du FPDCT (gestionnaire du FIC). Toutefois, la communication entre l'AFD et le CA17 a été plus directe, sans une implication au même degré de la DGFOMR ; ce qui aurait dû être le triangle structurel idéal pour plus d'efficience dans le suivi de la mise en œuvre du PACOF/GRN. Une anecdote illustrative est les échanges d'information plus directs entre l'AFD et CA17 dans la préparation de l'évaluation finale, avec une information ultérieure de la DGFOMR. Celle-ci s'est cependant globalement bien appropriée le projet tout au long de sa mise en œuvre, notamment pour ce qui concerne son rôle de suivi à maîtrise d'ouvrage, même si une délégation au niveau régional (SRFOMR) ne s'est pas faite.

Malgré ces insuffisances, nous retenons que dans l'ensemble le rapport coût/bénéfice a été optimum.

C.3.3. Efficience par rapport à des alternatives d'activités plus rentables

Les activités du PACOF/GRN ont été réalisées à travers une recherche continue d'alternatives pour être plus performant. Dans ce cadre, un aspect important de mise en œuvre des activités notamment de la composante 2 tenait à l'utilisation d'outils d'analyse et d'organisation du territoire des collectivités. Ces outils sont essentiellement des schémas directeurs d'aménagement du territoire (SDAT) et/ou des plans d'occupation des sols (POS). La réalisation de ces outils est très coûteuse financièrement (au moins une trentaine de millions de FCFA par commune). C'est également consommateur de temps sans pour autant toujours garantir à termes des produits vraiment valorisables par les communes. En lieu et place, le PACOF/GRN a opté dès 2016 pour des diagnostics socio-fonciers et des enquêtes sur les potentialités des ressources naturelles, qui ont permis d'aboutir à une vision spatiale du territoire représentée à travers la cartographie (mise en place d'un outil dynamique = le SIG). Le PACOF/GRN a aussi accompagné la valorisation des plans communaux de développement (PCD).

Ce choix stratégique a permis de conduire des processus plus participatifs qui ont impliqué les acteurs locaux dont les élus, les services fonciers communaux et les populations locales. Il est toutefois regrettable

¹⁸ Source : Rapport de l'ECT 24

¹⁹ A titre comparatif, les animateurs du DAI du PACOF/GRN touchaient vingt années plus tard, des salaires proches de ceux des cadres des EMP du PDR/HKM et des PIDEL du PADL.

²⁰ Nous suggérons le couplage Animateurs/Conseillers pour atténuer les frustrations exprimées par rapport au titre 'Animateur'

que les produits de ce choix efficient ne soient pas suffisamment exploités par les CCDR ni les conseils municipaux. Une mise à disposition plus tôt et sous divers formats dont un grand format aurait facilité une utilisation de ces produits lors des sessions des CCDR. Une implication des agents SFR/BD à l'animation des sessions CCDR aurait aussi permis de mieux valoriser ces outils de diagnostic et des enquêtes qui restent empilés dans les bureaux.

C.4. IMPACT

L'impact du PACOF/GRN a été apprécié par rapport aux effets produits ou attendus en termes de changements durables sur divers plans, il est toutefois prématuré de parler d'impact. Au regard de la nature et des types de projets financés, nous avons tout de même porté une attention sur des éléments de changements escomptés à terme sur le plan socio-économique, institutionnel, organisationnel et environnemental. Les éléments de changements socio-économiques notamment prendront en compte la dimension du genre en termes d'autonomisation des femmes et aussi l'intégration des jeunes.

C.4.1. CHANGEMENTS ET EFFETS DURABLES AU PLAN SOCIOECONOMIQUE

Il est quelque prématuré de pouvoir mentionner des changements durables perceptibles au plan socioéconomique, attribuables aux investissements communaux et/ou promoteurs réalisés pendant la mise en œuvre du PACOF/GRN. Cependant, au niveau des projets communaux les marchés modernes avec les blocs de boutiques participent à l'amélioration des recettes locales. Les locations de boutiques de marchés et de hangars représentent autour de $\frac{3}{4}$ des recettes directes des Mairies. Ces recettes d'environ 50 millions de FCFA générés par les projets communaux mise en exploitation présentent par ailleurs une perspective de croissance significative à chaque exercice (environ 10MFCFA en 2018, 15MFCFA en 2019, 20MFCFA en 2020). Les COGES mis en place facilitent le recouvrement des recettes, en collaboration avec des régisseurs dans les communes qui en disposent et contribuent à la constitution de recettes structurelles, même si les montants restent relativement faibles. Une meilleure organisation des mécanismes de recouvrement au niveau des autres types d'infrastructures productifs (aménagements en soutien à la production animale et agricole, ex : magasin de stockage, périmètres maraichers, boucheries, aires d'abattage, etc.) à l'image des marchés modernes, contribueraient à une amélioration des recettes locales.

Au niveau des projets promoteurs, des effets durables non encore documentés sont produits en termes de renforcement des capacités financières des acteurs dans les villages. Les effets d'amélioration des revenus sont notamment escomptés au niveau des organisations féminines qui ont bénéficié de 22,8% des subventions accordées en soutien à la transformation des produits forestiers non-ligneux (17,5%) et autres produits de transformation (5,3%). Bien que ce pourcentage soit faible par rapport à la population féminine qui fait 52% de la population totale, les promotrices sont plus rigoureuses et mieux engagées dans la revalorisation des financements dont elles bénéficient. Il faut prendre en compte le fait qu'il y a eu des OP féminines appuyées au niveau de la production (embouche porcine, maraîchage, etc.) en plus de la transformation. **Pratiquement 1/3 d'OP féminines sur la totalité des promoteurs a été bénéficié des actions du projet, sans compter les femmes appartenant aux groupements mixtes.**

Les investissements consentis à l'endroit des promoteurs (il s'agit des 641 projets achevés dont 571 ont été mis en exploitation, ex : magasins SPAI, production bovine, ovine, porcine, avicole, magasins de stockage, unités de transformation des PFNL, unités de transformation laitière, transformation de poissons, de céréales, etc.) offrent des potentialités de diversification des activités économiques dans les villages. Un meilleur suivi et encadrement de ces initiatives permettraient un élargissement structurel de l'assiette fiscale au profit des communes. Un exemple dans cette perspective de changement durable en matière de mobilisation de ressources financières locales a été initiée dans la commune de Koumbia. A travers un arrêté municipal, un montant annuel forfaitaire de cinq (5000) milles FCFA (moins de 8 €) est institué comme reversement à effectuer par les structures bénéficiaires de projets promoteurs. L'organisation de la mobilisation de ces ressources locales à travers un arrêté municipal, crée de la lisibilité, de la transparence dans cette collecte de fonds.

L'arrêté permet également d'inscrire cette initiative dans la durée. Au niveau de la mairie de Koumbia, l'effectivité du reversement est utilisée comme un indicateur d'engagement et de crédibilité des promoteurs ; cela pourrait leur faciliter l'accès à d'autres financements ultérieurs en dehors du PACOF/GRN. Cette initiative (et certainement d'autres exemples similaires) mérite d'être documentée et analysée pour le cadrer davantage dans une procédure de constitution de fonds propres qui permettraient l'extension du financement à d'autres promoteurs.

C.4.2. CHANGEMENTS DURABLES AU PLAN (SOCIAL,) ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

La mise en œuvre du PACOF/GRN dans un contexte de décentralisation avec les communes qui ont porté le financement au niveau local. Le conseil municipal présidé par le maire élu, a été mis au centre du financement tant des projets communaux que des initiatives de promoteurs privés. Aux côtés des structures locales légalement mandatées pour le pilotage du développement communal, le PACOF/GRN a contribué à l'émergence de commissions communales de concertation pour le développement rural (CCDR). L'existence de cette structure locale est réellement attribuable à l'intervention du PACOF. Elle a permis de déclencher ou de consolider une dynamique plus participative des acteurs locaux, étatiques (services techniques déconcentrés) et non-étatiques (représentants d'organisations de producteurs) en plus des élus municipaux, à l'animation du processus de financement des projets communaux et promoteurs.

La CCDR apparaît dans le paysage organisationnel et institutionnel comme une 'innovation' qui revalorise la vision antérieure ayant constituée un fil conducteur des financements de l'AFD depuis le PDRI/HKM au PADL et PDL-O. A travers ces différents financements, une attention a toujours été accordée à la qualité de la participation citoyenne dans les dynamiques engagées. Dans un contexte de décentralisation, avec des instances communales légalement mandatées, la CCDR a été située en amont des décisions communales pour préparer le contenu de ces décisions sur la base d'examen technique associant des représentants non-élus des populations locales. Cette structure consultative auprès du conseil municipal apparaît comme une organisation locale porteuse d'une dynamique durable. Tous les acteurs rencontrés ont apprécié les services rendus par les CCDR, et même souhaités/suggérés son institutionnalisation (Cf. recommandation 1).

Tout en notant le changement potentiellement durable qui a pu être produit à travers la mission de conseil et d'analyse des CCDR en préparation des décisions au niveau communal, il faut relever une insuffisance dans la valorisation des conseils villageois de développement (CVD) à la base. Cela aurait eu un double intérêt à la fois en phase de préparation lors de la présélection des projets promoteurs, ainsi qu'en période de suivi. En effet les CVD ont une meilleure connaissance des capacités organisationnelles des structures villageoises que les CCDR. En plus leur présence dans les villages facilitait un suivi de proximité qui a été confié aux CCDR dont les membres techniques (STD) sont au niveau des chefs-lieux de communes. A travers les entretiens dans les villages, avec les membres des CCDR et les agents du PACOF, nous avons cherché à comprendre le niveau d'implication des CVD par rapport aux projets communautaires. Ils ont tout au plus contribué à ventiler l'information. Par contre, il n'y a pas vraiment eu d'investissement spécifique du PACOF/GRN à l'endroit de cette instance consultative qui est/devrait être la cheville ouvrière de l'animation du développement communautaire dans chaque village pour une identification idoine des promoteurs crédibles.

Dans les faits, au Burkina Faso (pas seulement dans zone d'intervention du PACOF/GRN) les bureaux CVD sont faiblement accompagnés, peu outillés pour une réelle appropriation de leur rôle d'animation du développement à la base. Ce constat entraîne des situations très variables d'un village à l'autre en termes de fonctionnement des bureaux des CVD. Composé d'une douzaine de membres avec une configuration visant l'inclusion²¹ des composantes socioprofessionnelles, les bureaux des CVD par manque de renforcement des capacités sont finalement réduit au président et au secrétaire. Plusieurs membres ne savent même plus qu'ils/elles font partie du bureau du CVD de leur village. Le renforcement des capacités des membres des bureaux CVD, et une clarification de leur responsabilité dans le manuel des procédures du PACOF/GRN en matière notamment de pré-identification des promoteurs crédibles et de suivi des projets promoteurs en phase de réalisation et de mise en exploitation auraient permis de limiter des projets non fonctionnels. Cela aurait également contribué à mieux réussir l'articulation pertinente recherchée par le PACOF/GRN entre le niveau communal et le niveau communautaire/village dans la promotion du développement local.

En somme, nous pouvons retenir qu'un changement potentiellement durable dans le paysage organisationnel et institutionnel a été engagé dans le cadre du PACOF/GRN avec l'émergence des CCDR. La consolidation par son institutionnalisation ou le transfert de ses missions à une autre instance préexistante est à approfondir dans la perspective d'élargir la participation citoyenne dans le processus décisionnel au niveau communal. Cela doit nécessairement prendre en compte le renforcement des capacités des CVD dans les villages pour une consolidation du changement durable qui se profile.

²¹ Cf. Décret n°2007-032/PRES/PM/MATD du 22 janvier 2007 portant organisation, composition et fonctionnement des Conseils Villageois de Développement

C.4.3. CHANGEMENTS ET EFFETS DURABLES AU PLAN ENVIRONNEMENTAL

Au plan environnemental, la mise en œuvre du PACOF/GRN n'a pas vraiment produit de changement significatif. Le volet gestion des ressources naturelles a comporté des réalisations de mesures CES/DRS à l'échelle des exploitations des producteurs, des reboisements dans des villages et/ou encore l'agroforesterie également des exploitations. Ces réalisations n'ont pas permis d'atteindre une masse critique de producteurs ou des superficies significatives au point d'entraîner des changements durables.

C.5. DURABILITE

L'appréciation de la durabilité a mis l'accent sur l'analyse de la capacité des résultats produits à se perpétuer au-delà du PACOF/GRN. Cela tient en grande partie à l'appropriation des processus et des résultats par les bénéficiaires ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer un suivi et un entretien conséquent des infrastructures. Elle tient aussi à la capacité des porteurs de résultats à les faire perdurer sur la base de leur capacité financière.

C.5.1. DURABILITE DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX (FIC-C)

La durabilité des investissements communaux est appréciée à travers la qualité des mécanismes mis en place et leur fonctionnement pour assurer l'entretien pendant la mise en exploitation. Elle tient compte de l'appropriation de ces mécanismes de gestion et leur suivi par les communes qui sont les propriétaires de ces infrastructures publiques. Elle tient également compte de l'implication des utilisateurs généralement organisés en comité de gestion (COGES)²², chargés de l'entretien dès sa mise en service. Ces structures et leur responsabilité sont précisés dans le manuel de procédure et le code de financement, et surtout dans les conventions de délégation de gestion passées entre chaque COGES et la commune. Lors des entretiens, une attention a été accordée au niveau d'appropriation des infrastructures communales par les COGES et les utilisateurs en tentant notamment d'apprécier leur prédisposition à respecter les règles de gestion mises en place.

Le PACOF/GRN a renforcé les capacités des membres des COGES grâce à la formalisation d'outils de gestion et de suivi des différents types d'infrastructures. La mission d'évaluation a pu constater au cours des entretiens menés, l'effectivité de ces comités. Toutefois, la mission relève que la qualité de fonctionnement reste variable d'un comité à l'autre et selon les types d'infrastructure en exploitation.

Un constat général est que les bénéficiaires et les membres des COGES ne connaissent pas le coût des infrastructures communales. Une réponse systématique donnée en explication a été que l'infrastructure appartient à la commune. Par rapport aux règles de gestion établies, dont les loyers pour les boutiques et les frais d'utilisation des autres infrastructures, leur principe est compris et accepté. Toutefois, la pratique est très variable d'une localité à l'autre et selon le type d'infrastructure. Dans l'ensemble, les utilisateurs cherchent à bénéficier des infrastructures tout en restant dans une logique de paiement de frais et de loyers les moins élevés possibles. La notion d'amortissement des infrastructures n'est pas intégrée. La relation entre les montants des loyers et l'appui à la constitution de ressources locales pour contribuer à réaliser d'autres infrastructures n'est pas non plus vraiment établie, même au niveau de certains élus locaux. Toutefois, la part de cofinancement de la commune peut s'améliorer au fur et à mesure de l'augmentation de ses ressources propres. Un minimum de prise en charge attendu est que le petit entretien soit assuré par le COGES. Les cahiers de charges de gestion ont été élaborés dans cette perspective. Il est par contre attendu que la commune assure les gros entretiens et réparations. Ce dernier aspect requiert un enregistrement de ces infrastructures dans le registre des patrimoines de la commune pour permettre leur prise en charge budgétaire.

L'effet projet (fonds faciles ou ironiquement 'l'argent du blanc') semble ancré dans les mentalités des utilisateurs des infrastructures communales ; cela a des conséquences évidentes sur la non-durabilité du fait d'une faible appropriation des mécanismes de gestion durable. Ce que nous qualifions d'effet projet (fonds faciles à dépenser) est aussi associé à une faiblesse dans les leçons apprises de projets antérieurs. Dans plusieurs villages, des infrastructures comme des boutiques de rue et surtout les magasins de stockage existent. A travers les échanges avec certains animateurs et des agents des services déconcentrés (membres des CCDD), nous n'avons pas senti d'effort pour tirer des enseignements sur l'utilisation durable de ces infrastructures. On a pu constater sur le terrain des 'infrastructures PACOF/GRN'

²² Cf. Manuel de Procédures, version finale P 24.

à côté d'infrastructures PNGT' (ou autres projets) sans que les leçons antérieures aient vraiment permis de mieux préparer le montage et la valorisation des nouvelles infrastructures.

Par ailleurs, avant de poursuivre une analyse détaillée de la qualité des mécanismes de gestion par type d'infrastructure, il est important de mentionner que la constitution de chaque investissement comme appartenant à une commune donnée est lié dès l'amont, à l'inscription du financement dans le budget primitif, conformément au manuel de procédure. Il reste toutefois à poursuivre et achever le processus de constitution en sécurisant l'espace de réalisation de ces infrastructures communales et en les inscrivant dans les registres du patrimoine de chaque commune. A date de l'évaluation, la procédure de sécurisation foncière, à travers les immatriculations, était engagée mais restait inachevée. L'achèvement de cette procédure demeure un aspect important pour assurer les enregistrements dans les registres de patrimoine des communes ; ce qui constitue une condition sine qua none de leur prise en charge budgétaire ultérieure.

Il faut relever que ce décalage entre la réalisation des infrastructures et la sécurisation des espaces comporte un certain risque par rapport à la durabilité en termes de potentielle remise en cause des accords préalables négociés. En effet, les négociations en amont, fondées sur des actes de cession à l'amiable, ne semblent pas avoir toujours été accompagnées par des documents dont les copies restaient auprès des cédants. Ce constat a été fait lors des entretiens sur le terrain ; lors desquels entretiens dans aucun des cas visités (parc de vaccination, magasins de stockage, siège des instances foncières...) les populations ne détenaient une copie de l'accord de cession de l'espace pour la réalisation des infrastructures au nom des différentes communes.

Le parachèvement des processus de sécurisation en cours avec l'implication des services des impôts implique des coûts qui devront être entièrement supportés par les communes. Cela interroge sur la capacité financièrement des différentes communes à prendre en charge et conduire à terme les processus. Cela demeure un point d'attention au niveau des recommandations pour assurer que des infrastructures communales réalisées ne restent dans une situation de non sécurisation foncière. Cela ouvrirait sur les possibilités de détournement, du fait de leur non-enregistrement dans le registre du patrimoine des communes concernées. De fait, leur durabilité resterait compromise.

C.5.1.1. Durabilité des projets d'infrastructures de commercialisation /FIC-C

En rappel, les investissements pour ce type de projets ont compris la réalisation de 33 marchés modernes et 2 marchés de bois. Les marchés modernes constituent des sources de recettes pour les communes à travers notamment les loyers des boutiques qu'ils comprennent. La gestion de ces infrastructures communales sont confiées à des COGES qui sont en général actifs parce que composés de commerçants usagers de ces infrastructures. Ces acteurs ont en général une pratique de gestion financière qui les motive à assurer les recouvrements des recettes au profit des communes. 25% des recettes collectées reviennent aux COGES ; cela constitue une mesure incitative suffisante pour garantir l'engagement des COGES à faciliter les recouvrements avec ou sans les régisseurs communaux.

Les mécanismes en place qui lient les COGES des marchés modernes aux communes bénéficiaires, à travers des conventions de délégation de gestion, présentent des motivations qui permettent d'assurer une durabilité par leur mobilisation des membres et des ressources pour la gestion de ces infrastructures communes. Par contre, dans certaines communes, les discussions pour la réduction des loyers nous a permis de constater que plusieurs COGES ignorent les coûts des investissements consentis pour la réalisation de ces infrastructures communales dont ils sont les utilisateurs directs. Par ailleurs, ils ne font pas toujours le lien entre le montant des loyers et la constitution de recettes locales qui permettraient à leurs communes de pouvoir réaliser d'autres infrastructures.

Au niveau des élus locaux rencontrés, tout en relevant tous l'apport des marchés modernes dans l'amélioration des recettes locales, ils restent peu intéressés par l'idée de contracter des crédits pour réaliser des extensions de ces infrastructures pourtant reconnues comme sources de recettes. La durabilité entendue comme duplication, réplique d'exemple de succès en matière de mobilisation de recette à travers des investissements consentis sur des prêts ne semble pas encore internalisée.

Si pour les marchés modernes des éléments de durabilité existent, malgré les contraintes relatives aux extensions à travers des crédits, les marchés de bois de bois par contre ne présentent pas de chance de durabilité. Les deux marchés de bois de Dandé sont illustratifs d'infrastructures non-durables. Ils sont situés dans une commune où le marché local reste très modeste ; et la ville de Bobo-Dioulasso, située à une cinquantaine de kilomètres, est déjà approvisionnée par le chantier d'aménagement forestier (CAF) de la forêt de Maro qui couvre pratiquement 150 000 ha. Il n'y avait donc pas de possibilité de viser ce marché

urbain important à partir de Dandé où le potentiel en bois de chauffe reste difficile à mobiliser en quantité suffisante (Cf. Annexe 4.3. Encadré, P 47).

Ces exemples méritent que des leçons soient tirées pour la suite. Les marchés de bois font partie des types d'infrastructures à mieux analyser dans le futur avant leur financement ; et un élément clé d'analyse des marchés de bois en lien avec leur durabilité reste les marchés d'écoulement.

C.5.1.2. Durabilité des projets de production animale et de commercialisation /FIC-C

Les aménagements pour la production animale ont consisté en 137 projets, comportant surtout des forages pastoraux (65) et des parcs de vaccination (64). Nous y avons intégré dans ce volet commercialisation des produits animaux qui a compté 33 projets dont des aires d'abattages (20), des quais d'embarquement (05), des marchés à bétail (05) et des boucheries (03). Toutes ces infrastructures communales sont gérées par des comités de gestion. Les entretiens de terrain nous ont permis de constater que les membres des COGES notamment des parcs de vaccination gèrent/utilisent les infrastructures communales mises à leur disposition sans rigueur notamment par rapport à la mobilisation des fonds d'entretien. Non seulement les montants fixés restent relativement faibles (25 FCFA/tête de bovin vacciné), mais sont collectés de façon discontinue sans une rigueur ni une réelle volonté de constitution de fonds en vue d'entretien durable de ces infrastructures.

Le rapport de l'analyse budgétaire des ressources des communes (ECT 24) met en exergue la faiblesse des recettes générées par ces investissements pourtant classés dans le volet économique. Malgré la perspective d'accroissement des recettes communales mentionnée dans cette analyse, les chances de réussite de cette amélioration des recettes restent faibles. Selon cette analyse, les recettes générées par ces infrastructures rapport à l'ensemble de ces investissements communaux sont de l'ordre de 7% pour les aires d'abattage, 3% pour les quais d'embarquement et 1% pour les parcs de vaccination. En les rapprochant des coûts de ces investissements, ces recettes générées ne laissent pas entrevoir de capacité de contribution à consolider les capacités financières des budgets des communes pour assurer leur entretien de façon durable. Cela est dû en grande partie au fait qu'au niveau des communes, légalement propriétaires, la préparation en amont de ces investissements n'a pas été assurée à travers une analyse vraiment économique. Ces projets ont été financés et mis en exploitation sans une réelle vision et appropriation de leur caractère économique. Leur suivi, en phase de mise en exploitation, n'est pas encadré par un mécanisme contraignant comme le cas des marchés modernes permettant vraiment le recouvrement de recettes communales à travers les régisseurs pour les communes qui en disposent ou directement les membres des COGES.

La faiblesse de vision et d'appropriation du caractère économique/productif de ces investissements suscite une interrogation sur les leçons apprises du passé. En effet, ce type d'infrastructure est bien connu dans la zone d'intervention du PACOF/GRN à travers plusieurs projets passés (dont le PDRI/HKM et le PNGT). Les expériences passées n'ont pas vraiment été capitalisées pour fournir des leçons qui auraient permis d'élaborer des mécanismes de gestion plus pertinents en vue d'une durabilité de leur gestion et mise en exploitation. Les cahiers de charge de gestion devraient être plus exigeants pour inscrire les COGES dans une collecte de recettes plus significatifs dans une perspective de soutenir durablement l'entretien de ces infrastructures communales.

C.5.1.3. Durabilité des aménagements pour la production agricole /FIC-C

Les aménagements pour la production agricole ont comporté des magasins de stockage (11) et des périmètres maraîchers (02). La gestion des magasins de stockage communaux pose les mêmes problèmes et risques évoqués en termes d'absence de mécanisme contraignant les COGES pour la collecte de fonds conséquents pour leur entretien durable. Il en est de même des périmètres maraîchers qui tout en entrant dans la constitution du domaine foncier propre des communes, conformément au code général des collectivités territoriales, pose la capacité financière des communes à procéder à l'immatriculation de ces espaces.

L'investissement à consentir dans la sécurisation de ces terres communales et les recettes générées qui restent marginales (ECT 24) interrogent sur l'effectivité du parachèvement de leur constitution en bien immeuble des communes concernées. Sans l'achèvement de ce processus, leur durabilité est compromise et leur récupération ultérieure par ceux qui avaient cédé leurs terres demeure une probabilité à termes.

C.5.1.4. Durabilité des aménagements hydroagricoles et la GRN /FIC-C

Les aménagements hydroagricoles et la gestion des ressources naturelles ont compté une vingtaine de projets dont essentiellement des reboisements (16), quelques pépinières (03), des retenues d'eau (02), un bas-fond et une aire de pâture.

Les mêmes risques de non durabilité existent quant à l'effectivité de leur enregistrement au nom des communes. Et tout comme les autres projets précédents, le projet de cette catégorie d'investissement sont aussi gérés par des COGES dont l'engagement reste variable et surtout peu fondé sur un engagement à vraiment constituer des fonds pour leur entretien durable. Les reboisements qui font partie des projets les plus facilement demandés et réalisés à travers les différents projets et programmes de développement présentent peu d'exemple de réussite durable au-delà des projets qui ont financé leur réalisation. Cela est dû en grande partie aux expériences limitées et focalisées des services techniques d'accompagnement qui sont surtout formés aux actions de plantation sur des espaces dégradés. Le suivi n'est jamais vraiment assuré pour évaluer les taux de réussite. Les visions restent encore faibles sur comment changer d'approche pour mieux participer à la reconstitution du couvert végétal dégradé.

Les expériences des « projets bois de village » des années 1990 (financement Suisse et Pays-Bas) ont contribué à lancer les forêts villageoises communautaires. Elles ont été suivies par les forêts dites communales, dont l'expérience récente de la banque mondiale à travers le projet de gestion décentralisé des forêts locales, exécuté dans des communes de la Boucle du Mouhoun (dont Siby). Les approches pour assurer une durabilité reste toutefois encore très faible.

C.5.2. DURABILITE DES INVESTISSEMENTS PROMOTEURS (FIC-P)

A priori, les projets promoteurs présentent dans leur majorité des facteurs favorables à leur durabilité en termes de capacité à continuer en dehors du PACOF/GRN ; cela concerne notamment les qui ont répondu à des besoins réels des porteurs d'initiatives. Par contre la dimension de la capacité à mobiliser des fonds pour dupliquer ou étendre les expériences réussies à d'autres promoteurs reste encore assez limitée, malgré un accompagnement de qualité assuré par le PACOF/GRN. Cet accompagnement a notamment consisté à établir une relation directe entre les promoteurs de projets privés avec des institutions de microfinances. Cela a permis à certains promoteurs de contracter des prêts en plus de la subvention accordée dans le cadre du PACOF/ GRN.

C.5.2.1. Durabilité des projets d'appui à la transformation des PFNL et autres transformations /FIC-P

Deux lignes de financements ont concerné des projets d'appui à la transformation des produits forestiers non-ligneux (PFNL) et autres produits ruraux. Cela a permis de financer 86 projets de transformation. A travers les entretiens et les visites de terrain, ces projets pratiquement tous gérés par des organisations féminines dynamiques présentent plusieurs facteurs favorables à leur durabilité. Le premier facteur est l'engagement des promotrices qui avaient déjà un savoir-faire et une pratique antérieure. Les subventions obtenues ont permis de renforcer des activités génératrices de revenu déjà en cours.

Elles ont une bonne tenue de leur cahier de gestion et les fonds sont mobilisés dans des comptes ouverts auprès des institutions de microfinance. Les promotrices de ces projets tirent des revenus qui les motivent à assurer une gestion rigoureuse. En soi cela garantit une capacité à faire perdurer ces projets au-delà des subventions reçues dans le cadre du PACOF/GRN. Un point faible demeure l'absence de mécanisme pour soutenir/contribuer à la duplication de ces financements au profit d'autres demandeuses de financement.

C.5.2.2. Durabilité des projets de production d'élevage et commercialisation /FIC-P

Les projets de production d'élevage et de commercialisation des produits d'élevage dont des projets de production de volaille (34), ceux d'embouche bovine (33) et d'embouche ovine (23). Ces projets également présentent des facteurs favorables à leur durabilité liés à l'engagement des promoteurs. A travers les entretiens et les visites de terrain, il est ressorti que certains des promoteurs de ces projets n'étaient pas suffisamment expérimentés ni engagés. Ils/elles ont profité des opportunités de financement pour accéder à des subventions, en engageant des projets sans engagement à les faire durer.

Comment assurer un mécanisme de tri à l'avenir pour assurer que les bénéficiaires constituent des promoteurs capables de participer au renforcement de l'économie locale dans les villages ? Une perspective serait une certaine implication des membres des conseils villageois de développement (CVD) dans tri initial. Il nous paraît également pertinent d'envisager un mécanisme de contrainte sociale qui obligerait les bénéficiaires à produire des résultats escomptés au risque de porter préjudice à l'accès d'autres membres de la communauté à des financements ultérieurs. Cela participerait à créer une sorte de veille locale pour informer sur les capacités des promoteurs de projets.

C.5.2.3. Durabilité des projets d'appui à la production agricole /FIC-P

Les projets d'appui à la production agricole ont compté 87 projets dont des magasins de stockage des récoltes et des intrants agricoles (50) et des périmètres de production maraîchère (36). Les entretiens et les visites de terrain ont permis de constater que les frais d'utilisation des magasins de stockage présentent un potentiel de mobilisation de ressources locales. Le stockage est fait à raison de 100 FCFA/sac ; pour des magasins de 30 à 50 tonnes, les promoteurs peuvent mobiliser potentiellement 30 000 FCFA à 50 000 FCFA par campagne. De tels montants permettent d'assurer un entretien courant et durable des magasins à travers par exemple l'assurance de l'étanchéité de la toiture après quelques années, et aussi le nettoyage et l'assainissement de ces infrastructures. Par contre, à travers les échanges, il est ressorti que la notion d'amortissement de ces infrastructures n'est pas encore une notion appropriée.

La réalisation d'une autre infrastructure similaire en cas de besoin nécessiterait soit une autre subvention et/ou alors des cotisations ponctuelles des membres. Pourtant, sans tomber dans une surenchère des frais d'utilisation de ces types d'infrastructure, un ajustement des frais d'utilisation pourrait permettre de mobiliser un peu plus de fonds pour faciliter la réalisation d'une éventuelle autre infrastructure en apportant une contribution locale plus significative. Les promoteurs des magasins de stockage ont été ouverts à ces échanges et ont trouvé tout à fait faisable d'ajuster les frais d'utilisation.

Les périmètres de production maraîchère font partie des initiatives privées financées dans le cadre de plusieurs projets d'appui au développement local. Ils sont présentés comme potentiellement pourvoyeur de sources de revenus additionnels et de sources d'alimentation locale au profit des femmes (et de jeunes) en saison sèche. Toutefois, la constitution de fonds propres pour l'extension de ces espaces au profit d'autres membres des communautés de base reste faible. Les seuls bénéficiaires directs sont un groupe de femmes qui en général représente entre 5 et 10% des femmes des villages bénéficiaires. Sans mécanisme approprié de redistribution des bénéfices générés, pour entre autres soutenir l'extension au profit d'autres utilisatrices potentielles, ce type de projet crée des discriminations au sein des populations locales. Leur durabilité reste souvent fragile car les exploitantes, bénéficiaires directes n'arrivent pas souvent à assurer l'entretien des infrastructures d'hydraulique réalisées (forage ou puits) pour soutenir les productions.

C.5.2.4. Durabilité des projets de fertilité des sols et GRN /FIC-P

Les projets d'appui à la fertilité des sols et la gestion des ressources naturelles par des promoteurs ont compté 77 projets dont des fosses fumières (45), des cordons pierreux (27) et des actions d'agroforesterie/reboisement (5). A l'échelle des exploitations bénéficiaires de ces projets, la durabilité est mieux assurée dans la mesure où les effets sont directement perceptibles au niveau de l'amélioration des productions. Par contre, tout comme dans les cas des périmètres maraîchers, l'absence de mécanisme de contribution des premiers bénéficiaires à mobiliser des fonds pour contribuer au financement de l'extension de ces projets au bénéfice d'autres producteurs limite leur durabilité dans la perspective de l'atteinte d'une masse critique significative de producteurs.

C.6. VALEUR AJOUTEE DE L'ACTION DE L'AFD

Au niveau de la composante 2 du PACOF/GRN, la valeur ajoutée de l'action de l'AFD reste certainement le soutien au financement des investissements promoteurs à travers l'utilisation d'une ligne de financement dédiée mais jamais utilisée au paravent. C'est en effet probablement le premier projet au Burkina à avoir valorisé la ligne budgétaire 130 du budget des CT permettant la subvention de projets d'organisations locales privées dans le cadre de l'appui au développement de l'économie locale dans les communes ; et une autre spécificité de l'appui au PACOF/GRN est aussi l'approche de financement d'infra publiques et de projets privés tout en accompagnant les CT à faire du lien entre les deux à travers le rôle confié aux CCDD. Une expérience similaire en termes d'appui à des opérateurs privés dans des communes a été développée en 2010 par la coopération canadienne dans le cadre des partenariats municipaux pour le développement économique (PDME). Cette expérience avait soutenu la mise en place d'une cellule d'appui au développement économique local (CADEL) au sein de l'Association des municipalités du Burkina Faso (AMBF). Dans les communes bénéficiaires, il avait promu la création d'un service d'appui au développement de l'économie locale (SADEL). Ce projet facilitait l'accès des promoteurs privés individuels ou collectif à des crédits à des taux bonifiés du fait d'une subvention accordée aux institutions de microfinance sous forme de fonds de garantie. Des éléments de bilan de ce projet devraient être disponibles auprès de l'AMBF.

L'expérience du PACOF/GRN à travers la présente évaluation a mis en exergue des spécificités qui constituent une originalité. Il s'agit en l'occurrence du couplage des deux lignes financements (FIC-C et FIC-P) porté par les communes d'intervention. Il s'agit aussi et surtout du dispositif d'accompagnement comprenant les CCDD qui ont permis de préparer pour les conseils municipaux des dossiers de demandes de financement dans le respect de la législation financière en vigueur au Burkina. Les outils mis en place en termes de manuel de procédures (MdP) et de code de financement (CdF) ont permis de fonder ces processus de financement de projets communaux et privés dans une démarche de transparence dans la gestion des fonds alloués. Cela a constitué une grande leçon d'apprentissage pour les communes bénéficiaires en termes de consolidation de leur savoir-faire en matière de gestion de ressources publiques avec une composante innovante orientée sur les initiatives de promoteurs privés.

En lien avec la composante 1, une valeur ajoutée de l'AFD à travers ce projet est le lien établi entre les investissements communaux notamment réalisés et la sécurisation foncière des espaces de ces réalisations. Cela participe à la transparence dans la constitution légale des infrastructures réalisées dans le patrimoine des communes concernées, et ainsi offre une base de référence pour leur prise en charge budgétaire par les communes en matière d'entretien durable. Ce processus n'a toutefois pas été achevé, ce qui interroge sur leur parachèvement sans le PACOF/GRN au regard des coûts financiers liés à l'immatriculation. Les communes bénéficiaires auront-elles les capacités financières pour achever ce processus ? Cette incertitude n'enlève rien à la pertinence de la vision de toujours articuler la réalisation des infrastructures avec leur sécurisation foncière.

Cette approche de clarification et de sécurisation foncière des espaces d'investissement concernait aussi les projets des promoteurs privés. Le manuel de procédures stipule en effet que les communes doivent « *Faciliter l'accès au foncier des promoteurs à travers la facilitation des démarches nécessaires pour la sécurisation foncière des terrains concernés par leurs projets* » (Cf. MdP Promoteurs, P5/24). C'est dire qu'une valeur ajoutée du financement du PACOF a notamment été de promouvoir une culture de durabilité des investissements publics comme privés en les sécurisant à travers des droits fonciers clairs et en vigueur. Cette leçon importante reste valable bien au-delà de la durée de financement du PACOF/GRN ; elle mérite du reste d'être mieux prise en compte par tous les autres projets et programmes accompagnant des réalisations d'infrastructures publiques et privées en milieu rural au Burkina Faso.

D. CONCLUSIONS / C2

1. Le PACOF/GRN par sa Composante 2 a engagé une dynamique de développement local qui articule le public et le privé à travers des projets pertinents

L'objectif spécifique de la Composante 2 a visé « l'amélioration des capacités de planification, de financement et de mise en œuvre d'investissements à caractère économique/productif et/ou de GRN ». Les décisions de choix de financement des projets communaux ont été soutenues par un recours continu aux besoins prioritaires contenus dans les plans communaux de développement (PCD). Cela a permis de retenir des investissements communaux pertinents par rapport à des besoins locaux. Toutefois, des insuffisances structurelles caractéristiques des premières générations des PCD ont justifié l'appui du PACOF/GRN pour leur actualisation en veillant à améliorer les diagnostics et surtout la maîtrise des processus de planification par les acteurs communaux dont les élus locaux, les services techniques déconcentrés et les personnes ressources des villages.

A travers l'accompagnement de l'actualisation des PCD et l'animation des commissions communales de concertation pour le développement rural (CCDR), la mise en œuvre du PACOF/GRN a visé à concilier ou réconcilier le développement local et la décentralisation en responsabilisant les collectivités territoriales, notamment les communes, dans le pilotage du processus de financements de projets communaux publics et de projets de promoteurs privés. L'articulation recherchée entre les investissements communaux et ceux privés n'a toutefois pas été bien réussie du fait de la faiblesse (manque) d'outil pertinent d'analyse du territoire des communes pour un meilleur choix de certaines infrastructures structurantes. Avec l'appui-conseil des CCDR, on a alors finalement abouti à des choix d'infrastructures communales fondés plus la capacité d'argumentation des représentants des services techniques déconcentrés en lien avec le contenu des PCD qu'une réelle vision des besoins de développement des territoires des communes. Cette lacune est en partie attribuable au processus d'apprentissage ; mais il reste surtout capital d'améliorer la capacité d'analyse des acteurs locaux (STD et élus) des territoires des communes comme des entités de développement où les choix des infrastructures à réaliser devraient être soutenu par des arguments plus solides en termes de cohérence par rapport à l'existant.

Malgré ces lacunes, la mise en œuvre du PACOF/GRN a contribué à dynamiser un processus de développement local (communal et communautaire) dans les communes bénéficiaires. La dynamique locale en marche dans ces communes présente des exemples de durabilités dont la capitalisation permettra d'enrichir la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de gouvernance locale au Burkina Faso.

2. Une dynamique d'animation conseil novatrice a soutenu la mise en œuvre de la composante 2 à travers un dispositif de proximité - CCDR et DAI, mais...

Les résultats atteints à travers la mise en œuvre du PACOF/GRN tiennent en grande partie à la pertinence du dispositif d'appui-conseil de proximité mis en place. Ce dispositif a été structuré à la base dans chaque commune autour d'une commission communale de concertation pour le développement rural (CCDR). Ce dispositif a contribué à préparer et soumettre à la décision des conseils municipaux des projets de financements communaux et privés (après un mécanisme de sélection) de sorte à assurer que le développement communal intègre le développement rural. La CCDR comme dispositif de conseil de proximité a aussi veillé à assurer une certaine participation plus ouverte des acteurs locaux non élus (services techniques déconcentrés, et représentants de filières rurales) aux échanges sur le développement communal dont les décisions sont prises par les élus qui sont officiellement mandatés.

Le dispositif d'appui-conseil de proximité du PACOF/GRN a également compris une équipe de cadres positionnée à un niveau intercommunal. Le dispositif d'animation intercommunal (DAI) a permis un accompagnement de plusieurs communes par une équipe de cadres. Cela facilitait un certain partage d'expérience entre ces communes à travers le partage d'informations que le DAI a assuré. Ce dispositif a toutefois été un peu faible en matière de développement de produits ou d'initiatives intercommunales en termes notamment d'aménagement du territoire. Même si cela n'entrait formellement dans leur mission, ce dispositif pertinent aurait pu/dû être mieux valorisé pour promouvoir des dynamiques intercommunales notamment en matière d'aménagement du territoire et de gestion de ressources naturelles d'utilisation commune qui sont parfois à cheval sur plusieurs communes. Il s'agit par exemple des espaces des

pâturages et les pistes à bétail ou encore des zones boisées dont l'aménagement auraient permis de constituer des forêts intercommunales.

3. Le PACOF/GRN a permis d'engager une dynamique dans l'ensemble pertinente en termes de financement de projets communaux et de promoteurs privés

Dans l'ensemble le PACOF/GRN a soutenu le financement de projets communaux et privés pertinents qui répondaient vraiment à des besoins des populations locales. Les projets communaux notamment financés ont été sélectionnés en se référant aux PCD comme documents de politiques de développement local. Partant des insuffisances de ces outils de travail, le projet a veillé à accompagner leur actualisation en renforçant les capacités des acteurs locaux et en améliorant la qualité des approches d'élaboration de ces outils de développement de territoires. Ce renforcement des capacités relatif aux PCD était tout à fait pertinent vu leur faiblesse au moment du démarrage du projet. Dans cet accompagnement qualitatif, le PACOF/GRN a aussi fait preuve de flexibilité en facilitant la prise en compte de nouveaux investissements sur délibération du Conseil Municipal (ou de la Délégation Spéciale Communale).

Les plans d'investissement annuels (PAIC) ont également été valorisés comme prenant en compte des priorités émergentes (ou non mentionnées dans les PCD). Le projet a également réalisé (à partir de 2016) des analyses diagnostiques qui ont abouti à des cartes des ressources naturelles et des infrastructures existantes dans les communes d'intervention. Ces outils n'ont toutefois pas été suffisamment exploités pour aider notamment les CCDR à préparer la présélection des dossiers de projets en se référant aux infrastructures déjà existantes. Malgré cette lacune, le PACOF/GRN a apporté une innovation spécifique relative au couplage du financement des infrastructures publiques et des projets de promoteurs privés ; ce qui est pertinent pour renforcer l'économie communale avec un volet de promotion des initiatives privées.

Malgré la pertinence globale des projets financés, il a existé quelques cas d'insuffisance. Il s'agit en l'occurrence du ciblage des projets en 2015 qui n'a pas toujours été pertinent surtout du fait sociopolitique qui prévalait. Pour cette année, 25% des projets n'ont pas été mis en exploitation du fait de l'insurrection politique, ayant entraîné des mandats écourtés des élus locaux alors remplacés par des délégations spéciales. Ce taux a évolué positivement avec l'appui-conseil du DAI. Certaines infrastructures publiques ont finalement pu être mises en service avant la fin du projet (marchés etc.), et certaines OP redynamisées (cf. rapport d'achèvement). Le taux des projet non mis en exploitation est de 22% au 31/12/2020.

L'appréciation globalement positive de la pertinence des projets tient à la qualité du dispositif d'animation et d'appui conseil développé par le PACOF/GRN (comme mentionné dans le point précédent).

4. L'exécution du projet a été efficace malgré les contraintes de démarrage du fait d'une situation insurrectionnelle et post-insurrectionnelle

La mission d'évaluation a apprécié positivement l'efficacité de la mise en œuvre du PACOF/GRN qui a soutenu le financement de 646 projets, dont 641 sont achevés au 30 juin 2020, soit 99,22% des projets financés qui étaient achevés à date. Le contexte de démarrage difficile du fait des troubles sociopolitiques à partir d'octobre 2014, tout en ayant des effets, n'ont pas empêché la mise en œuvre progressive des actions de financement prévus.

La mission a toutefois relevé des situations de projets inachevés et aussi constaté comme faiblesse majeure le faible suivi de la mise en exploitation surtout des projets des promoteurs privés. La dissémination de ces projets dans les différents villages des communes nécessite des moyens financiers et surtout un dispositif approprié pour assurer ce suivi. Cet aspect constitue un point d'attention à améliorer pour des financements ultérieurs afin de consolider cette vision pertinente d'articuler de l'économie communale publique et le privé collectif.

5. Le PACOF/GRN a fait preuve d'efficience dans l'exécution de sa mission de financement des projets communaux et privés

Les exercices de financements ont été tenus de façon annuelle, avec des efforts d'achèvement des projets au cours de chaque année et la mise en exploitation. Les décaissements suivaient également avec des

taux de plus de 91% chaque année ; ce qui traduit aussi l'efficacité du mécanisme de collaboration entre l'AFD, le FPDCT et le PACOF/GRN.

Toutefois, des insuffisances ont été constatées au niveau des projets des promoteurs privés. La libération des fonds n'a pas vraiment été adossée, fondée sur des mécanismes assurant entre autres une utilisation efficace des fonds dans le respect des normes techniques présentées pour les différents projets. Cela a ouvert sur quelques cas de modifications des infrastructures et/ou des matériaux utilisés pour certaines réalisations, occasionnant des soupçons de sous-dimensionnement pour détourner le reliquat généré. Ce point important nécessite à l'avenir d'apporter des améliorations au dispositif de sélection en intégrant notamment des membres des CVD dans les CCDR. Ils ont une meilleure connaissance de leur environnement social et organisationnel.

6. Le PACOF/GRN a cherché à mettre un ensemble de mesures dont le respect contribuerait à assurer la durabilité au niveau des investissements réalisés, mais la mise en œuvre présente des inachèvements

L'une des premières mesures clés a été la mise en place des comités de gestion des infrastructures réalisées. Le PACOF/GRN a soutenu le renforcement des capacités des membres des COGES en tenue d'un minimum d'outil de gestion et de suivi des différentes infrastructures. A travers les entretiens de terrain, la mission d'évaluation a eu l'opportunité de constater l'effectivité de ces comités. Toutefois, la mission relève que le dynamisme (qualité de fonctionnement) reste variable d'un comité à l'autre et selon les types d'infrastructures en exploitation.

Par ailleurs, une autre mesure importante prévue a concerné la sécurisation foncière des espaces de réalisation des différentes infrastructures. A date de l'évaluation, la procédure de sécurisation foncière, à travers les immatriculations, était engagée mais restait inachevée. L'achèvement de cette procédure demeure un aspect important pour assurer les enregistrements dans les registres de patrimoine des communes ; ce qui constitue une condition sine qua non de leur prise en charge budgétaire ultérieure.

7. L'action de l'AFD à travers le PACOF/GRN présente une valeur ajoutée pour les financements ultérieurs

L'expérience du PACOF/GRN à travers la présente évaluation a mis en exergue des spécificités qui constituent une originalité. Il s'agit en l'occurrence du couplage des deux lignes financements (FIC-C et FIC-P) porté par les communes d'intervention. Il s'agit aussi et surtout du dispositif d'accompagnement comprenant les CCDR qui ont permis de préparer pour les conseils municipaux des dossiers de demandes de financement dans le respect de la législation financière en vigueur au Burkina. Les outils mis en place en termes de manuel de procédures (MdP) et de code de financement (CdF) ont permis de fonder ces processus de financement de projets communaux et privés dans une démarche de transparence dans la gestion des fonds alloués. Cela a constitué une grande leçon d'apprentissage pour les communes bénéficiaires en termes de consolidation de leur savoir-faire en matière de gestion de ressources publiques avec une composante innovante orientée sur les initiatives de promoteurs privés. L'exécution du PACOF/GRN a contribué à renforcer la capacité des collectivités territoriales, notamment les communes, dans le pilotage du processus de financements de projets communaux publics et de projets de promoteurs privés.

E. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

Leçon et recommandations spécifiques à l'AFD et au ministère en charge de la décentralisation

Leçon/reco 1. Consolider et opérationnaliser le dispositif d'appui-conseil de proximité développé à travers la CCDDR et/ou le DAI en accompagnement des conseils municipaux et en cohérence avec les CVD, pour renforcer une gouvernance locale plus participative articulant mieux les entités communales et communautaires.

Comme évoqué par la mission bilan à mi-parcours de la mise en œuvre du PACOF/GRN (ECT 11) et repris dans une fiche de capitalisation (non finalisée), le renforcement de la démocratie locale à travers une gouvernance plus inclusive nécessite une communication soutenue entre les acteurs locaux (élus locaux, services techniques déconcentrés, populations locales). La dynamique d'animation de proximité réussie à travers le DAI et les commissions communales de concertation pour le développement rural (CCDDR) mérite d'être maintenue en prenant un certain nombre de mesures d'accompagnement idoines sans lesquelles cette dynamique ne se poursuivra de façon spontanée. Les mesures nécessaires d'accompagnement comprennent le financement du fonctionnement, l'introduction explicite dans leur mandat public de l'appui-conseil aux communes et la reconfiguration de la CCDDR en impliquant des représentants des CVD dans la mission d'animation et de préparation en amont des dossiers de projets à soumettre à la décision du conseil municipal. Ils joueront aussi en aval un travail de suivi des réalisations des promoteurs privés et de la mise en exploitation.

A cet effet, il est suggéré de :

- a. Sélection des promoteurs : Procéder à une reconfiguration de la CCDDR avec une représentation statutaire de représentants des CVD. Toutefois, pour faire face aux frais de prise en charge des sessions des CCDDR, seuls les représentants des CVD des villages ayant des dossiers de projets à examiner seront présents aux côtés des autres membres statutaires (STD, représentant des filières, conseillers municipaux).
- b. Suivi de la réalisation des projets : En lien avec leur implication dans l'examen et l'argumentation motivée des dossiers de projets de promoteurs à sélection, les membres CCDDR responsabilisent davantage les représentants des CVD des villages ayant des projets de promoteurs privés financés à assurer un certain suivi de proximité des réalisations.
- c. Suivi post-réalisation : Après la réception et la mise en exploitation des projets des promoteurs, les membres des CVD faisant partie des CCDDR devront être outillés pour assurer pour le compte du conseil municipal, en concertation avec les conseillers municipaux du village des promoteurs privés, un suivi de la bonne utilisation des investissements financés et tenir le conseil municipal informé du maintien en bon état et en bon fonctionnement des projets des promoteurs privés de leur localité.
- d. Il est également important que les services techniques membres des CCDDR reçoivent des lettres de missions de leur ministère de tutelle indiquant leur obligation d'appuyer les communes dans la mise en œuvre des actions de développement. A cet effet, ces services devront apporter des appui-conseil lors des sessions municipales et/ou de sessions spécifiques comme celles des CCDDR. Ces appuis-conseils sont du reste conforme au contenu des textes de la décentralisation qui stipulent le devoir de l'Etat à travers ses services déconcentrés d'accompagner les communes dans l'exercice des compétences qui leur sont dévolues. Les lettres de missions constitueront des actes administratifs transmis aux Préfets des départements dont relèvent ces agents. Ces lettres de mission couvriront les agents lorsqu'ils participent aux sessions des CCDDR puisque cela fera partie de leurs obligations professionnelles. Leur participation sera toutefois prise en charge par rapport aux charges créées en termes de déplacement pour participer à ces sessions.

Leçon/reco 2. Revaloriser l'approche de l'organisation territoriale aux niveaux collectivités pour une meilleure cohérence de certains investissements structurants notamment ceux

relatifs à la mobilité des animaux d'élevage et une meilleure coexistence avec les activités de production agricole.

Les résultats obtenus dans le cadre de la mise œuvre du PACOF/GRN par rapport au financement de projets communaux (FIC-C) et promoteurs (FIC-P) ont initié une articulation pertinente entre ces deux entités/échelles d'intervention. Pour l'atteinte d'effets plus structurants, il est ressorti la nécessité d'améliorer l'appropriation de l'approche de développement des territoires à travers des outils simples. Dans cette perspective, il paraît pertinent d'envisager :

- a. Organiser des ateliers au niveau régional (pluri-communal) pour revisiter les résultats, produits et outils issus du diagnostic des potentialités et des ressources naturelles (fiche de capitalisation F-3.1) pour comprendre le niveau d'appropriation (ou non) et d'utilisation par les structures locales et analyser la pertinence des informations fournies. Il s'agira de comprendre les capacités et besoins en renforcement des capacités pour une maîtrise des outils de lecture et d'analyse des territoires des communes en cohérence avec le niveau villageois.
- b. Identifier les matières dont l'analyse spatiale nécessite d'autres types ou échelles d'outils dont un ensemble d'infrastructures relatifs à la mobilité des animaux d'élevage (parcs, pistes à bétail, points d'abreuvement...). Vérifier la matérialisation à une échelle cohérente ouverte (au moins la région, voire au-delà) des zones de blocages ou de risques/menaces dus aux activités de production et aussi l'existence de forêts classées ou de zones aménagées à accès limité ou interdit. Au besoin envisager la réalisation de tels outils qui soient disponibles auprès des conseils municipaux, des services techniques déconcentrés et des villages comme outils de référence pour l'analyse des besoins en infrastructures complémentaires relatifs à la gestion cohérente de l'espace et des ressources naturelles.
- c. Enfin évaluer les coûts financiers et besoins en ressources humaines pour l'actualisation de ces outils de travail. A cet effet, il faut privilégier au mieux le recours à la ressource humaine locale dont au besoin les capacités doivent être renforcées pour une certaine autonomisation. Il s'agit notamment des agents SFR pour produire des outils d'analyse spatiale (alimentation et utilisation du SIG).

Leçon/reco 3. Elaborer un dispositif de suivi et d'appui-conseil de proximité des projets des promoteurs privés pour assurer l'effectivité de leur mise en exploitation et leur montée en capacité financière pour générer des revenus significatifs afin de contribuer à termes à soutenir l'amélioration des recettes communales.

L'innovation engagée dans le cadre du PACOF/GRN à travers le financement des projets promoteurs pour renforcer le tissu économique local sur la base de la « ligne de financement 130 » est importante à maintenir et à valoriser dans la perspective de l'amélioration des capacités des communes à mobiliser des recettes locales. L'évaluation a toutefois permis de relever une insuffisance en termes de manque de suivi des projets des promoteurs privés en phase de mise en exploitation. Il est alors nécessaire de proposer un mécanisme fiable d'appui-conseil et de suivi en phase de mise en exploitation garantissant une meilleure durabilité afin de contribuer à termes à l'élargissement de l'assiette fiscale communale.

A cet effet, il est recommandé que

- a. Le ministère en charge de la décentralisation, à travers la direction générale chargée des collectivités territoriales (DGCT), en collaboration avec le FPDCT et la Direction Générale du Budget (DGB) propose un mécanisme de suivi des initiatives des promoteurs privés ayant bénéficié de fonds publics d'appui à leur entreprise. Il s'agira notamment à la DGB et à la DGCT d'exercer leur rôle régalien de contrôle de tutelle en y intégrant les projets de promoteurs privés financés à travers la ligne 130.
- b. En plus du contrôle de tutelle qui reste inopiné et ponctuel, la reconfiguration des CCDR avec une meilleure implication des CVD permettrait de confier à ces derniers une mission de suivi de proximité des projets promoteurs pour assurer l'effectivité de leur réalisation dans le respect des normes techniques prescrites. Cela reste faisable en recourant aux compétences d'ouvriers spécialisés existants dans les villages (maçons expérimentés). Pour assurer une obligation d'objectivité de ce suivi contrôle de proximité par les CVD assistés d'ouvriers expérimentés au compte des CCDR et des communes, un mécanisme de compétition locale de la qualité de réalisation et de mise en exploitation pourrait être envisagé par les communes. Il s'agirait de créer annuellement des journées locales de partage des expériences sur les projets promoteurs réalisés et mise en exploitation, avec un accent

sur les résultats d'exploitation. Cela pourrait avoir un rôle stimulateur en termes de 'reconnaissance sociale', tout en assurant une pression morale sur les promoteurs de projets privés.

- c. L'élaboration de ce mécanisme de suivi et d'appui-conseil aux initiatives privées dans les communes devrait prendre également en compte les expériences d'autres partenaires techniques et financiers notamment celle de la coopération canadienne mise en œuvre dans les années 2010 dans le cadre des partenariats municipaux pour le développement économique (PDME). Cette expérience avait soutenu la mise en place d'une cellule d'appui au développement économique local (CADEL) au sein de l'Association des municipalités du Burkina Faso (AMBF). Dans les communes bénéficiaires, il existait des services d'appui au développement de l'économie locale (SADEL). Sans nécessairement recréer des SADEL, leur mission pourrait être confiée à une des commissions permanentes, soit la commission affaire économique et générale (CAEG) ou la commission environnement et développement local (CEDL). Ces commissions existent de façon formelle dans toutes les communes du Burkina Faso, mais elles sont peu fonctionnelles. Leur responsabilisation participerait à leur dynamisation en leur attribuant des actions concrètes de promotion de l'économie locale prenant en compte des promoteurs privés.
- d. Enfin une autre expérience pertinente à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration de ce mécanisme de suivi des initiatives de promoteurs privés dans les communes est celle de la coopération suisse. Elle avait notamment promu dans les années 2006 des établissements publics communaux de développement (EPCD) qui offraient un pool de ressources humaines en appui-conseil à des plusieurs communes. Ces EPCD offraient des services intercommunaux un peu à l'image des DAI du PACOF/GRN. Il s'agirait de disposer dans le cadre du futur projet de DAI étoffées en ressources humaines compétentes au plan notamment de promotion de l'économie locale pour assurer des appuis-conseils et suivi de l'exploitation des projets publics et ceux de promoteurs privés. Ce type de DAI devra travailler à renforcer les capacités des CAEF et des CCDD reconfigurées (avec les CVD) pour qu'elles soient à termes capables d'assurer un suivi qualitatif des projets communaux et privés.

Leçon/reco 4. Poursuivre et parachever le processus de sécurisation foncière des espaces de réalisation des différentes infrastructures notamment publiques pour assurer la consolidation du patrimoine des communes avec l'enregistrement de ces infrastructures dans le registre des biens immobiliers des communes.

Le projet a accordé une attention à la transparence dans la constitution et la gestion des infrastructures publiques financées au profit des communes bénéficiaires sur décision des conseils municipaux. Des cahiers de charge de gestion et de conventions de gestion de ces infrastructures publiques par des COGES ont été établis pour assurer une mise en exploitation dans le respect des procédures publiques existantes. Cette démarche de mise en exploitation assure la constitution de recettes communales à travers les infrastructures à caractère marchands et dans tous les cas une gestion durable de chaque infrastructure. Les cahiers de charge de gestion encadrent les entretiens courants par les COGES et utilisateurs. Par contre, les grands entretiens relèvent des compétences des communes qui en sont propriétaires. La prise en charge budgétaires des grands entretiens nécessite le parachèvement de la constitution du statut de ces infrastructures comme biens immobiliers des communes. Le projet a pris en compte cette dimension importante de la durabilité de ces infrastructures ; il a alors engagé (certes tardivement) les procédures de sécurisation foncière des espaces de ces infrastructures et leur immatriculation. Le parachèvement de ces procédures demeure une nécessité.

Pour ce faire, il est recommandé que l'AFD

- a. Signe une convention avec l'Etat Burkinabè à travers les structures compétentes notamment le ministère en charge des collectivités et le ministère de l'économie et finances en charge du cadastre et des domaines pour qu'ils exercent leur tutelle administrative et financière auprès des communes bénéficiaires des infrastructures pour assurer un parachèvement effectif des procédures de sécurisation foncière et d'enregistrement de ces infrastructures.
- b. Une correspondance avec les preuves de parachèvement de ces procédures devra être établie et transmise à l'AFD dans le cadre de la suite du financement. L'AFD devrait/pourrait retenir le parachèvement de ces procédures comme une conditionnalité du prochain accord de financement.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 :	Mission de terrain et personnes rencontrées	39
Annexe 2 :	Liste des documents consultés.....	41
Annexe 3 :	Cadre logique reconstruit.....	42
Annexe 4 :	Analyses complémentaires.....	54
Annexe 5 :	Tableaux des financements mobilisés, résultats atteints et impacts.....	58
Annexe 6 :	Termes de référence	60

Annexe 1 : Mission de terrain et personnes rencontrées

Mission de terrain

La mission s'est déroulée au Burkina Faso du 27/09/2020 au 09/10/2020.

Le tableau suivant liste les entretiens réalisés.

Date	Horaire	Personne ou institution cible	Contact mail/tél (+226)
Dimanche 27/09	19h-21h30	Issifou GANOU/SE ONF-BF et Maire de Siby	issouf.ganou@gmail.com ; 76 51 52 24 ; 70 33 86 96
		Pierre Aimé OUEDRAOGO (ex cadre de l'UGP)	pierreaim13@yahoo.fr 77 38 91 71
		Hubert OUEDRAOGO (personne ressource foncier)	hodrigo@yahoo.fr ; 70 20 33 47
Lundi 28/09	10h -12h	Réunion in-briefing avec AFD/DGFOMR/UGP + autres membres du groupe de référence à la DGFOMR (Personne contact Blaise YODA)	yodablaise@yahoo.fr ; blaiseyoda@gmail.com ; 76 51 31 44 ; 70 00 03 93
Mardi 29/09	10h-12h30	Léonce YAO, Chef AR/FPDCT Hauts-Bassins/Bobo	75 93 85 68
	14h-18h00	Rencontres avec animateurs DAI et acteurs communaux (élus, SG, Agents SFR) de Koundougou, Dandé (Personne contact Stéphane Bouma BAYALA)	Bayala_bs@yahoo.fr ; 72 34 05 24 ; 65 34 17 89
Mercredi 30/09	9h-10h30	Lucien SERI, Chef AR/FPDCT Boucle Mouhoun/Dédougou	70 22 01 27
	11h-13h	Rencontre Agents SFR Sanaba, Solenzo, Balavé Jean-Marie B. BENAOU Abdoulaye TOURE animateurs DAI et acteurs communaux (élus, SG, Agents SFR)	66 01 77 68 ; 70 56 51 91 64 16 17 18 ; 69 18 00 10
	14h-16h30	UGP Dédougou (Coordonnateur, AMO, AFI)	UGP Dédougou/Ahmed 65 68 20 78
Jeudi 01/10	9h-10h30	Samendinia TAMINI, Maire de Ouarkoye	76 72 52 34 ; 78 58 32 00
	11h-12h30	COGES parc vaccination Ouarkoye	S/C TOE ANIF 71 22 20 43
	14h-15h30	Groupement Hinsii, Syn (élevage de porc)	S/C TOE ANIF 71 22 20 43
	15h30-17h	STD, membres CCDR Ouédraogo Salifou/agriculture Ly Zakariaou/élevage Sawadogo/Environnement	76 23 23 70 70 79 10 35 71 38 01 99
	16h-17h30	CVD, CFV, CCFV, COGES de Ouarkoye (une trentaine de participants dont jeunes et femmes)	S/C TOE ANIF 71 22 20 43
Vendredi 02/10	8h-10h30	CVD, CFV, CCFV, COGES de Kéra (une trentaine de participants dont jeunes et femmes)	S/C TOE ANIF 71 22 20 43
	10h-11h30	Maire de Bondokuy, KAZAOUA Lassanou	kazaoualj@gmail.com ; 70 18 03 42 ou 77 95 57 37
		SG commune Bondokuy, Ouoba Ludovic	ludoouoba@gmail.com ; 70 75 16 44/76 23 52 85
	14-15h30	STD, membres CCDR Ouédraogo Lassané/élevage Daboné Syllas/agriculture Akolo Albert/Environnement	70 80 26 70 73 80 61 58 70 64 27 63
	15h30-17h	SFR, COULIBALY H. Désiré, agent domanial SOULI Samuel, chargé de communication	71 29 07 03 70 96 34 17
Samedi 03/10	10h-12h30	Amadou DIALLO, RECOPA (élevage transhumant)	70 74 04 72
	13h-14h30	Dramane OUATTARA, Agence régionale de Développement (ARD) Hauts-Bassins	dramanof@yahoo.fr ; 70 24 98 38
	16h-17h30	Bertin SOME, Receveur domaines (RDPF) Bobo	76 60 49 80
	19h-21h00	Rodolphe DIARRA, Chef SRFOMR Hauts-Bassins	rodolphdiarra@yahoo.fr ; 7659 96 85
Lundi 05/10	8h30-10h	Bemi BONI, Maire de Koumbia	bemiboni968@yahoo.fr ; 70 83 31 11 ; 76 60 45 79

Date	Horaire	Personne ou institution cible	Contact mail/tél (+226)
	10h-11h30	SFR, Noel BONZI, agent domanial Céline TANI, chargée de communication	71 09 94 76 Celine2arianne@gmail.com /55 73 24 17
	11h-13h00	CVD, CFV, CCFV, COGES de Koumbia (une vingtaine de participants)	71 09 94 76 Celine2arianne@gmail.com /55 73 24 17
	13h-14h30	COGES Marché et COGES Fosse fumières	Celine2arianne@gmail.com /55 73 24 17
Mardi 06/10	8h00-9h30	Florentin MALO, 2 ^{ème} Adjt Maire Founzan N'Karama OUATTARA, SG Mairie Founzan	70 43 04 01 76 03 04 12
	10h-13h00	CVD, CFV, CCFV, COGES de Kouloho/Founzan (une cinquantaine de participants)	S/C SOME Chargé de communication SFR/ 76 84 91 73
	13h-14h30	STD, membres CCDR Samuel TIBI/agriculture Yemdi SAVADOGO	70 09 20 00
	14h30-16h	SFR, N'Sounou GNOUMOU, agent domanial Clément SOME, chargé de communication	57 87 54 06 76 84 91 73
Mercredi 07/10	10h-15h00	Journée communale de dialogue citoyen de Siby (une cinquantaine de participants)	UGP Dédougou/Ahmed 65 68 20 78
Jeudi 08/10	8h-9h30	Zongo, DR Impôts Boucle du Mouhoun	
	10h-15h	Débriefing avec UGP Dédougou	UGP Dédougou/Ahmed 65 68 20 78
Vendredi 09/10	15h-16h30	Rigobert TAITHA, ex DADF	70 25 36 94

Personnes rencontrées en dehors de la mission de terrain

Nom	Poste	Date d'entretien
<u>Blaise YODA</u>	Directeur Législation Règlementation SF/DGFOMR	09.09.2020
Elie ILLY	Chef du service Législation RSF/DGFOMR	09.09.2020
Bruno S. DIPAMA	Directeur Général du FPDCT	10.09.2020
Yassia KINDO	Directeur Général de la DGESS Agriculture	10.09.2020
<u>Saoudatou BOLY</u>	Suivi Evaluation/DGESS Agriculture	10.09.2020
David-Marie Y. LOMPO	Point focal DGESS	10.09.2020
Laurent SAWADOGO	Directeur exploitation FPDCT	14.09.2020
Issifou GANOU	Secrétaire Exécutif ONF/BF et maire de Siby	27.09.2020
Hubert OUEDRAOGO	Expert en foncier	27.09.2020
Pierre Aimé OUEDRAOGO	Expert en foncier, ex-cadre du PACOF/GRN	27.09.2020
Rigobert TAITHA	Ex-Direction des affaires foncières et domaniales	09.10.2020

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Analyse documentaire

Durant la phase de structuration, nous avons inventorié et réalisé une première revue de l'ensemble des documents transmis par l'AFD, CA17 et l'UGP et à travers une recherche sur internet. Ces documents peuvent être classifiés de la sorte :

- La stratégie pays de l'AFD (CIP et DCP)²³ ;
- La documentation AFD relative à l'identification, l'instruction, l'octroi (avec avenants) et des éléments de suivi du projet (CBF1173 et CBF1328) dont l'évaluation à mi-parcours du PACOF-GRN ;
- Des textes politiques, législatifs et réglementaires relatifs au PACOF-GRN (Code des collectivités territoriales ; loi sur l'aménagement du territoire ; décret FPDCT, cadre politique, légal et réglementaire pour la gestion du foncier rural) ;
- Les fiches de capitalisation finalisées ou en cours de finalisation par l'UGP
- Les rapports d'expertise court terme
- Des données sur le suivi du FIC par investissement et des données agrégées au niveau de chaque commune concernant la délivrance d'APFR.
- Des éléments financiers du projet (PTBA notamment)
- Documents de l'Assistance technique DGFOMR
- Rapports UGP (Rapports annuels, Rapports AQ)
- Divers :
 - Evaluation-15-ans-developpement-territoires-ruraux-afrique-subsaharienne (AFD)
 - Revue secteur foncier BM
 - Diagnostic FPDCT

Annexe 3 : Cadre logique reconstruit

Les tableaux ci-après présentent le cadre logique du PACOF-GRN tel qu'il apparaît dans la note de présentation du projet et dans la convention de financement.

Objectif global et objectifs spécifiques

Intervention		Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/risques
Objectif global		Opérationnaliser la loi 034/2009 et l'articuler avec les dynamiques de développement économique communal durable à travers le renforcement technique et financier des acteurs locaux impliqués	- Surface moyenne ayant fait l'objet d'APF dans les communes appuyées / surface moyenne dans les autres communes - Nb de chartes moyennes réalisées dans les communes ciblées / moyenne dans les autres communes	Suivi de la mise en œuvre de la loi 034 Evaluation	Volonté des collectivités (dont les élus doivent être renouvelés avant le démarrage du projet) de mettre en œuvre la loi 034 Retard dans la mise en place des derniers instruments pour la mise en œuvre de la loi 034 (plan d'action, fonds de sécurisation foncière...)
Objectifs spécifiques		✓ Mettre les collectivités territoriales et les acteurs locaux en capacités de créer des dynamiques économiques au sein de leur territoire à travers : ✓ la mise en œuvre d'actions de sécurisation foncière dans le cadre des possibilités offertes par la loi 034 : Composante 1 ✓ l'amélioration des capacités de planification, de financement et de mise	Impact économique et environnemental des opérations de sécurisation foncière et des réalisations appuyées dans le cadre du projet - Surfaces ayant fait l'objet d'APF au niveau des communes couvertes par le projet - Nb de chartes de GRN finalisées - Nb de projets GRN et économiques mis en œuvre - Taux de mobilisation des fonds du projet (composante 1 et 2) Ajustements de la politique, de la loi et des instruments de mise en œuvre liés au travail réalisé sur le projet	Evaluation à mi-parcours et finale du projet Dispositif de suivi du projet	La mise en œuvre de la loi 034 doit permettre de réaliser des APF et des chartes. Mais ces réalisations doivent se faire au rythme des initiatives locales. Il existe un risque de génération de conflit si les initiatives sont trop « poussées ». Les appuis du projet doivent permettre aux acteurs locaux de comprendre les possibilités offertes par la loi en lien avec leur contexte particulier qui détermine le besoin de sécurisation foncière mais ne doit pas inciter à tout prix à faire des APF et des chartes. Les indicateurs proposées visent à mesurer la progression mais sans

Les résultats attendus par composante

Intervention	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/risques
Résultats attendus de la composante 1	Les différentes structures prévues par la loi 034 pour assurer la gestion du foncier rural (SFR, CFV et instances locales) sont mises en place	% de SFR fonctionnels % de CFV fonctionnelles % d'instances locales fonctionnelles	Dispositif de suivi du projet	
	Les communes sont en mesure de mobiliser les appuis techniques nécessaires pour les accompagner en matière de sécurisation foncière	- Nb d'appuis STD mobilisés par les communes - Nb d'appuis prestataires mobilisés par les communes	Dispositif de suivi du projet	
	Une dynamique de développement économique du territoire est créée par une concertation autour des ressources et potentialités de la commune	Nb de schéma directeur finalisé % des actions identifiées dans les schémas mises en œuvre	Dispositif de suivi du projet	
	Des opérations de sécurisation foncière et de gestion des ressources naturelles (chartes) constituant l'arsenal de la loi 034 sont mises en œuvre en lien avec la dynamique économique	Surfaces ayant fait l'objet d'APF au niveau des communes couvertes par le projet Nb de chartes finalisées	Dispositif de suivi du projet	
Résultats attendus de la composante 2	Les communes sont en mesure de mobiliser les appuis techniques nécessaires pour les accompagner en matière de maîtrise d'ouvrage des actions économiques et de GRN	- Nb d'appuis STD mobilisés par les communes - Nb d'appuis prestataires mobilisés par les communes	Dispositif de suivi du projet	
	Les acteurs communaux réalisent des investissements fonctionnels à caractère productif et/ou de GRN	Nb d'investissements réalisés	Dispositif de suivi du projet	
	Les communes sélectionnent, suivent et contrôlent des projets de promoteurs	Taux de décaissement du guichet « promoteurs »	Dispositif de suivi du projet	
Résultats attendus de la composante 3	Les moyens et les capacités du maître d'ouvrage en matière de suivi et de capitalisation des appuis liés à la mise en œuvre de la loi 034 sont renforcés	Taux de mobilisation de ligne d'appui budgétaire au maître d'ouvrage	Dispositif de suivi du projet	
	Les CORE SFR et le CONA SFR capitalisent et valorisent les résultats du projet dans l'optique de l'amélioration de la politique, de la loi et des outils de sécurisation foncière	Ajustements de la politique, de la loi et des instruments de mise en œuvre liés au travail réalisé sur le projet	Dispositif de suivi du projet et maître d'ouvrage	
	Les appuis apportés par le projet sont mis en œuvre de manière efficace et efficiente	Taux de mobilisation des appuis du projet	Dispositif de suivi du projet	

Les activités de la composante 1

Activités	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs de résultat	Hypothèses
RESULTAT 1.1	Les différentes structures prévues par la loi 034 pour assurer la gestion du foncier rural (SFR, CFV et instances locales) sont mises en place et sont fonctionnelles				
Activité 1.1.1	<i>Information sur la loi 034 et le projet</i>	1) information des élus sur les appuis du projet et la nécessité de mettre en place les SFR 2) Information des CVD sur la mise en place des CFV et des instances locales de concertation et les appuis du projet dans ce domaine 3) Information des populations sur la loi 034 et les activités prévues dans ce domaine au niveau de la commune	UGP CC + SFR + animateurs projet SFR + CFV + animateurs projet	Nb de sessions d'information : i) élus, ii) CVD et iii) acteurs	
Activité 1.1.2	<i>Appui à la mise en place des SFR</i>	1) mise en place d'un financement dégressif (100 % la première année, 75% la deuxième, 50 % la troisième et 25% la dernière année) du salaire de 2 agents SFR par commune 2) Formation des agents SFR 3) Equipement des agents SFR : i) acquisition de motos et d'ordinateurs pour chaque agent 4) Financement du fonctionnement des SFR (carburant, fournitures...) pendant 4 ans : i) définition des éléments éligibles et des procédures de prise en charge et ii) mise en œuvre du dispositif	UGP et conseil communal	Nb d'agents SFR recrutés Nb d'agents SFR formés Taux de mobilisation de la ligne de financement des SFR	
Activité 1.1.3	<i>Appui au fonctionnement des CFV</i>	Mise en place d'un dispositif de financement des activités des CFV (liés à des déplacements) pendant 4 ans : i) définition des éléments éligibles et des procédures de prise en charge et ii) mise en œuvre du dispositif	UGP et conseil communal	Nb d'activités réalisées par les CFV	
Activité 1.1.4	<i>Appui au fonctionnement des instances de concertation</i>	Mise en place d'un dispositif de financement des activités des instances de concertation (liés à des déplacements) pendant 4 ans : i) définition des éléments éligibles et des procédures de prise en charge et ii) mise en œuvre du dispositif	UGP et conseil communal	Nb d'activités réalisées par les instances de concertation	
RESULTAT 1.2	Les communes sont en mesure de mobiliser les appuis techniques nécessaires pour les accompagner en matière de sécurisation foncière				
Activité 1.2.1	<i>Mise en place d'une capacité d'animation intercommunale</i>	1) Recrutement et mise en place d'une équipe d'animateurs « foncier » à l'échelle intercommunale (1 pour 3 communes) 2) Equipement des animateurs 3) Formation des animateurs	UGP	Nb d'animateurs recrutés	

Activités	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs de résultat	Hypothèses
Activité 1.2.2	<i>Appui pour la mobilisation des STD</i>	1) Mise en place d'un dispositif de financement des prises en charge des STD (liés à des déplacements) pendant 4 ans 2) Mobilisation des STD	UGP et conseil communal	Nb requêtes de mobilisation STD Taux de décaissement de la ligne STD	
Activité 1.2.3	<i>Appui pour la mobilisation de prestataires</i>	1) Mise en place d'un dispositif de financement des prises en charge des prestataires pendant 4 ans 2) Mobilisation des prestataires	UGP et conseil communal	Nb prestataires mobilisés Taux décaissement de la ligne prestataire	
RESULTAT 1.3	Une dynamique de développement économique du territoire est créée par une concertation autour des ressources et potentialités de la commune				
Activité 1.3.1	<i>Appui au diagnostic des potentialités et ressources de la commune et à la définition d'une vision partagée</i>	1) Identification des différents espaces de production et de conservation de la commune 2) Cartographie des espaces et ressources du territoire communal (Mise en place d'un Système d'information géographique permettant de gérer et actualiser l'information sur les différents types d'espaces communaux) 3) Concertation sur les usages et les enjeux 4) Elaboration du schéma directeur communal (ou schéma d'aménagement des espaces de production et de conservation)	SFR + CFV + STD + prestataires + animateurs projet avec appui de l'UGP et d'expertise externe (AT ponctuelle)	Nombre de SIG mis en place Nb de concertations organisées Nb de schémas directeurs élaborés	
Activité 1.3.2	<i>Appui à la valorisation du schéma pour la sécurisation foncière</i>	1) Elaboration et mise en œuvre d'une démarche pour amorcer l'élaboration de chartes dans les zones à forts enjeux identifiées au niveau du schéma 2) Elaboration et mise en œuvre d'une démarche pour amorcer des opérations de constations foncières dans les zones à forts enjeux dans ce domaine identifiées au niveau du schéma	SFR + CFV + animateurs projet avec appui de l'UGP et d'expertise externe (AT ponctuelle)	Nb de chartes issues du travail sur le schéma Nb d'APF issues du travail sur le schéma	
Activité 1.3.3	<i>Appui à la valorisation du schéma pour la planification</i>	1) Identification des sites à aménager et des investissements à réaliser en fonction des enjeux et priorités identifiés au niveau du schéma 2) Elaboration de la démarche pour intégrer ces éléments dans les PCD (lien avec la composante 2)	CC + SG + animateurs projet avec appui de l'UGP et d'expertise externe (AT ponctuelle)	% des investissements identifiés dans le schéma mis en œuvre (à la fin du projet)	

RESULTAT 1.4	Des opérations de sécurisation foncière et de gestion des ressources naturelles (chartes) constituant l'arsenal de la loi 034 sont mises en œuvre en lien avec la dynamique économique				
Activité 1.4.1	<i>Appui à l'élaboration</i>	1) Accompagnement des initiateurs de la démarche pour	SFR + CFV +	Nb de chartes	

Activités	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs de résultat	Hypothèses
	<i>de chartes</i>	élaborer un plan d'action pour réaliser l'opération 2) Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche	STD + prestataires + animateurs projet avec appui de l'UGP et d'expertise externe (AT ponctuelle)	élaborées avec l'appui du projet	
Activité 1.4.2	<i>Appui aux opérations de constations foncières initiées par la commune</i>	1) Accompagnement de la commune pour élaborer un plan d'action pour réaliser l'opération 2) Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche		Nb d'opérations de constations foncières d'initiatives communales réalisées avec l'appui du projet	
Activité 1.4.3	<i>Appui aux opérations de constations foncières des particuliers</i>	1) Accompagnement des particuliers dans la mise en œuvre de la démarche de constations foncières		Nb d'opérations de constations foncières d'initiatives « particulier » réalisées avec l'appui du projet	
Activité 1.4.4	<i>Appui à la concertation et à la gestion des conflits localement</i>	1) Mise en place des instances locales chargées de la prévention et de la gestion des conflits prévues dans les chartes 2) Accompagnement de la gestion des conflits		Nb de conflit géré avec l'appui du projet	
Activité 1.4.5	<i>Appui à la mise en place du système d'information foncier (SIF)</i>	1) Elaboration de TdR pour la réalisation du SIF 2) Sélection et suivi d'un prestataire en charge de concevoir et de développer le SIF 3) Appui à l'opérationnalisation du SIF au niveau des structures pérennes (commune et impôt notamment)	UGP et maître d'ouvrage	Nb de commune disposant d'un SIF opérationnel	

Les activités de la composante 2

	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs de Résultat	Hypothèses Risques
RESULTAT 2.1	Les communes sont en mesure de mobiliser les appuis techniques nécessaires pour les accompagner en matière de maîtrise d'ouvrage des actions économiques et de GRN				
Activité 2.1.1	Mise en place d'une capacité d'animation intercommunale	1) Recrutement et mise en place d'une équipe d'animateurs « AMO » à l'échelle intercommunale (1 pour 3 communes) 25 2) Equipement des animateurs 3) Formation des animateurs	UGP	Nb d'animateurs recrutés	
Activité 2.1.2	Appui pour la mobilisation des STD pour le montage et le suivi des projets (même mécanisme que pour la composante 1)	1) Mise en place d'un dispositif de financement des prises en charge des STD (liés à des déplacements) pendant 4 ans 2) Mobilisation des STD	UGP et conseil communal	Nb requêtes de mobilisation des STD Taux de décaissement de la ligne STD	
Activité 2.1.3	Appui pour la mobilisation de prestataires pour le montage et le suivi des projets (même mécanisme que pour la composante 1)	1) Mise en place d'un dispositif de financement des prises en charge des prestataires pendant 4 ans 2) Mobilisation des prestataires	UGP et conseil communal	Nb prestataires mobilisés Taux de décaissement de la ligne prestataire	
RESULTAT 2.2	Les acteurs communaux programment et réalisent des investissements fonctionnels à caractère productif et/ou de GRN				
Activité 2.2.1	Mise en place d'un fonds d'investissement communal géré par le FPDCT, ciblé sur les investissements productifs et de GRN	1) Mise en place d'un guichet spécifique avec 2 lignes de financement : i) investissements communaux et ii) investissements privés 2) Elaboration du code de financement et relecture des manuels de procédure du FPDCT 3) Mise en œuvre du fonds	Maître d'ouvrage, UGP et FPDCT	Code de financement. Taux de mobilisation du fonds	
Activité 2.2.2	Appui à la planification	1) Appui à la révision des PCD pour tenir compte du schéma directeur (lien avec la composante 1) 2) Appui à l'élaboration de PAI	STD + prestataires + animateurs projet	Nb de PCD révisé sur la base du schéma directeur	
	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs de Résultat	Hypothèses Risques
Activité 2.2.3	Appui à la maîtrise d'ouvrage des projets	1) Appui à l'élaboration des projets et à l'identification des besoins d'appui technique 2) Appui à la réalisation des projets 3) Accompagnement pour la mise en exploitation des projets	STD + prestataires + animateurs projet	Nb de projets élaborés et financés Nb d'investissements fonctionnels	
RESULTAT 2.3	Les communes sélectionnent, suivent et contrôlent des projets de promoteurs privés				

Activité 2.3.2	<i>Mise en place au niveau de chaque commune des modalités de mise en œuvre de la ligne d'initiative privée</i>	1) Elaboration au niveau de chaque commune d'une déclinaison du code de financement tenant compte du schéma directeur (lien avec la composante 1) 2) Définition des procédures de sélection des projets de promoteurs privés 3) Mise en œuvre du dispositif de sélection des projets de promoteurs 4) Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets (dans le cadre de l'activité 2.2.3) 5) Définition et mise en œuvre d'un dispositif de suivi et de contrôle des projets « promoteurs » au niveau communal	CC + SG + animateurs projet avec appui de l'UGP et d'expertise externe (AT ponctuelle)	Nb de commune disposant d'une structure et de procédures de sélections des projets « promoteurs » Nb de projets financés Nb de projet mis en œuvre Nb de projets suivis ou contrôlés par la commune	
-----------------------	---	--	--	---	--

Les activités de la composante 3

	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs résultat	Hypothèses Risques
RESULTAT 3.1	Les moyens et les capacités du maître d'ouvrage en matière de suivi et de capitalisation des appuis liés à la mise en œuvre de la loi 034 sont renforcés				
Activité 3.1.1	<i>Mise à disposition de moyens pour le maître d'ouvrage afin de suivre l'UGP</i>	1) Mise à disposition de moyens via une ligne budgétaire 2) Réalisation de missions semestrielles de suivi de l'UGP et du projet	Maître d'ouvrage	Nb de missions de suivi du projet réalisées	
Activité 3.1.2	<i>Mise à disposition de moyens pour le maître d'ouvrage afin de suivre la mise en œuvre de la loi 034</i>	1) Mise à disposition de moyens via une ligne budgétaire 2) Réalisation de missions ponctuelles de suivi de suivi et d'analyse de la mise en œuvre de la loi 034 dans les communes appuyées par le projet	Maître d'ouvrage	Nb de missions de suivi et d'analyse de la mise en œuvre de la loi 034 réalisées	
RESULTAT 3.2	Les CORE SFR et le CONA SFR capitalisent et valorisent les résultats du projet dans l'optique de l'amélioration de la politique, de la loi et des outils de sécurisation foncière				
Activité 3.2.1	<i>Mise en place de moyens pour appuyer le fonctionnement de la CONA SFR</i>	1) Contribution au budget de fonctionnement de la CONA SFR à travers la ligne d'appui budgétaire au maître d'ouvrage	Maître d'ouvrage	Nb de réunion de la CONA SFR	
Activité 3.2.2	<i>Mise en place de moyens pour appuyer le fonctionnement des CORE SFR de la Boucle du Mouhoun et des Hauts Bassins</i>	1) Contribution au budget de fonctionnement des CORE SFR à travers la ligne d'appui budgétaire au maître d'ouvrage	Maître d'ouvrage	Nb de réunion des CORE SFR	

Activité 3.3.3	<i>Capitalisation et analyse des résultats du projet pour alimenter les CORE SFR et la CONA SFR</i>	1) Production de rapport d'avancement du projet proposant des analyses de la mise en œuvre de la politique, de la loi et des instruments de sécurisation foncière 2) Programmation et mise en œuvre de mission de capitalisation et d'analyse thématique sur certains aspects liés à la sécurisation foncière	UGP et maître d'ouvrage	Nb de rapport produits Nb de missions de capitalisation réalisées	
RESULTAT 3.3	Les appuis apportés par le projet sont mis en œuvre de manière efficace et efficiente				
Activité 3.3.1	<i>Mise en place d'une Unité de Gestion de Programme pour la mise en œuvre du projet, son suivi et sa capitalisation.</i>	Recrutement d'un opérateur chargé de mettre en place une Unité de Gestion de Programme (UGP) composé : 1) De 3 cadres nationaux, un coordinateur, un expert foncier et un expert d'appui à la maîtrise d'ouvrage 2) D'une assistance technique internationale « junior » Long terme en charge d'appuyer le coordinateur en matière de suivi évaluation et l'équipe dans le domaine de la gestion de l'information notamment « géographique »	Maître d'ouvrage	Taux de mobilisation de l'expertise prévu pour l'UGP	

	Logique d'intervention	Réalisation	Acteurs	Indicateurs résultat	Hypothèses Risques
		3) D'un pool d'expert « senior » court terme nationaux et internationaux mobilisés par l'UGP en lien avec le maître d'ouvrage sur des questions spécifiques liées à la gestion foncière ou à la maîtrise d'ouvrage du développement économique ou la GRN (notamment pour réaliser des analyses thématiques ou des capitalisations) 4) Un staff administratif (RAF, secrétaire et chauffeur)			
Activité 3.3.2	<i>Mise en place d'un comité de pilotage</i>	1) Mise à disposition de moyen au niveau du maître d'ouvrage (ligne budgétaire) pour mettre en place et faire fonctionner le comité de pilotage du projet	Maître d'ouvrage	Nb de réunion du comité de pilotage	
Activité 3.3.3	<i>Réalisation d'audit annuel</i>	1) Mise en place d'un fonds pour la réalisation des audits au niveau de la ligne budgétaire du maître d'ouvrage 2) Programmation et suivi de la réalisation des audits annuels	Maître d'ouvrage avec appui UGP	Taux de réalisation des audits	
Activité 3.3.4	<i>Réalisation d'évaluation</i>	1) Programmation des évaluations 2) Suivi de la mise en œuvre des évaluations 3) Valorisation des résultats des évaluations (pour la mise en œuvre du projet et pour l'amélioration de la politique, de la loi et des instruments de sécurisation foncière.	UGP et maître d'ouvrage	Taux de réalisation des évaluations	

Cadre logique révisé (déc. 2016) axé sur les résultats du projet PACOF-GRN

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de performance			Sources et moyens de vérification	Hypothèses/ Risques/Stratégies d'atténuation
	Indicateurs de résultats	Valeur ou niveau de référence	Valeur ou niveau ciblé		
IMPACT					
Des dynamiques de développement économique communal durable sont créées et articulées avec la mise en œuvre de la loi 034-2009	Niveau d'amélioration de la mise en œuvre de la politique foncière dans les communes d'intervention du Projet par l'augmentation des superficies sécurisées	0 % des superficies communales en 2014	> 0%	Rapports d'exécution du Projet	Hypothèses : - Volonté des collectivités (dont les élus doivent être renouvelés en 2016 après la transition) de mettre en œuvre la Loi 034 - Volonté politique de l'Etat à accélérer la réforme foncière
	Niveau de fonctionnalité des chartes établies dans les communes d'intervention	NA	Au moins 50% des organes de suivi de l'application des chartes élaborées fonctionnent	Rapport d'évaluation finale du Projet	
	Marge brute au moins nulle ou positive des projets d'investissement communaux et des promoteurs	NA	Au moins 75% présentent une marge brute positive	Comptes d'exploitation des projets communaux et des promoteurs (échantillon)	
	Part des recettes communales issues de l'exploitation des projets initiés dans le cadre du FIC dans les ressources propres des communes d'intervention	NA	> 0%	Comptes administratifs communaux	
	Niveau de satisfaction des acteurs dans la mise en œuvre de la loi 034, dans l'exploitation des investissements et leur impact sur le développement économique des zones touchées	NA	Au moins 75% des membres des groupes d'acteurs interrogés sont satisfaits des services rendus par les SFR et par l'exploitation des investissements	Rapport de suivi thématique	
EFFET 1					
Les communes et les acteurs locaux mettent en œuvre des actions de sécurisation foncière dans le cadre des possibilités offertes par la loi 034-2009/AN.	Superficies ayant fait l'objet d'APFR dans les communes d'intervention du Projet	0 hectare	A la demande	Rapports d'exécution du Projet SIG et SIF	La mise en œuvre de la Loi 034 doit permettre de délivrer des APFR et de réaliser des chartes foncières locales. Mais ces réalisations doivent se faire au rythme des initiatives locales. Il
	Superficies ayant fait l'objet d'autres types de sécurisation foncière dans	0 hectare	A la demande	Rapports d'exécution du Projet SIG et SIF	

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de performance			Sources et moyens de vérification	Hypothèses/ Risques/Stratégies d'atténuation
	Indicateurs de résultats	Valeur ou niveau de référence	Valeur ou niveau ciblé		
	les communes d'intervention du Projet				existe un risque de génération de conflits si les initiatives sont trop « poussées ».
	Nombre de chartes de GRN validées	0 charte	A la demande	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 1					
Les différentes structures prévues par la Loi 034 pour assurer la gestion du foncier rural (SFR, CFV et CCFV) sont opérationnelles	Pourcentage de SFR fonctionnels	0%	100%	Rapports d'exécution du Projet	Les communes intègrent le fonctionnement et la gestion des carrières des agents SFR dans les budgets communaux
	Pourcentage de CFV et CCFV fonctionnelles	0%	Au moins 67%	Rapports d'exécution du Projet	Le renforcement continu des capacités des membres CFV/CCFV est assuré par les agents SFR
	Montant et natures des recettes communales issues des prestations des SFR	0 FCFA	NA	Comptes administratifs communaux	
Produit 2					
Une vision d'aménagement est définie par une concertation autour des potentialités et ressources naturelles de la commune	Nombre de documents d'aménagement issus du diagnostic qui sont finalisés	0 documents d'aménagement	Au moins un par commune	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 3					
Des opérations de sécurisation foncière et de gestion des ressources naturelles sont mises en œuvre en lien avec la vision d'aménagement	Nombre d'APFR et autres actes de sécurisation délivrés dans les communes d'intervention du Projet	0 APFR 0 Acte	NA	Rapports d'exécution du Projet	Les outils de référence pour la gestion foncière rurale, en particulier les formulaires et les registres fonciers, sont mis à la disposition des communes
	Nombre de chartes finalisées	0 charte	>0	Rapports d'exécution du Projet	
EFFET 2					
Les communes et les acteurs locaux planifient, financent et mettent en œuvre des investissements à caractère économique/productif ou de GRN, en	Part du FIC consacrée à des projets d'aménagement et de GRN	NA	Au moins 30%	Rapports d'exécution du Projet	
	Taux de projets financés par le FIC fonctionnels	NA	Au moins 80%	Rapports d'exécution du Projet	

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de performance			Sources et moyens de vérification	Hypothèses/ Risques/Stratégies d'atténuation
	Indicateurs de résultats	Valeur ou niveau de référence	Valeur ou niveau ciblé		
cohérence avec la vision de sécurisation et d'aménagement	Taux d'équipements communaux disposant d'un document de gestion et d'entretien	NA	100%	Rapports d'exécution du Projet	
	Taux d'investissements sécurisés du point de vue foncier	NA	100%	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 1					
Les acteurs communaux réalisent des investissements à caractère productif et/ou de GRN	Montant, nature et nombre d'investissements économiques et GRN réalisés par ligne de financement (commune et promoteur)	0	A la demande	Rapports d'exécution du Projet	Le dispositif et les Fonds déployés via le FPDCT sont disponibles dans les délais requis.
	Taux de mobilisation des fonds par ligne de financement	0	100%	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 2					
Les communes sélectionnent, suivent et contrôlent des projets de promoteurs locaux	Part des financements du FIC consacrés par les communes aux promoteurs	0%	Au moins 35%	Rapports d'exécution du Projet	
	% d'Appels à Projets de promoteurs ayant fait l'objet d'un suivi par les CCDR	NA	100%	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 3					
Les acteurs communaux mobilisent les appuis techniques de l'Etat pour les accompagner en matière de réalisation et exploitation des investissements économiques et de GRN	Nombre et nature des appuis de STD mobilisés par les communes et les promoteurs	0 appui	A la demande	Fiches-bilan des projets	Les STD sont disposés à suivre et appuyer les communes dans le cadre du Projet.
	Niveau de satisfaction des communes et promoteurs dans les services rendus par les prestataires et STD	NA	Au moins 70% des communes interrogées sont satisfaites des services rendus par les STD et prestataires	Rapport d'évaluation finale du Projet	
EFFET 3					

Hiérarchie des résultats	Indicateurs de performance			Sources et moyens de vérification	Hypothèses/ Risques/Stratégies d'atténuation
	Indicateurs de résultats	Valeur ou niveau de référence	Valeur ou niveau ciblé		
La DGFOMR joue efficacement son rôle de Maître d'Ouvrage, et utilise les expériences réussies du Projet dans l'adaptation de la loi et ses instruments de mise en œuvre	Taux global de mobilisation des fonds du Projet (composantes 1, 2 et 3)	0%	100%	Rapports d'exécution du Projet	
	Contribution à l'amélioration de la politique, de la Loi et de ses instruments de mise en œuvre liés au travail réalisé sur le Projet	NA	Au moins 1 proposition prise en compte	Rapports semestriels de la DGFOMR Rapports des CORE SFR et du CONA SFR Rapport d'évaluation finale du Projet	
Produit 1					
Le Maître d'ouvrage dispose des moyens et capacités de suivi et de capitalisation du Projet	Taux de mobilisation de la ligne d'appui budgétaire au maître d'ouvrage	0%	100%	Rapports d'exécution du Projet	
Produit 2					
Les résultats du Projet sont capitalisés par les CORE SFR et le CONA SFR dans l'optique de l'amélioration de la politique, de la Loi et des outils de sécurisation foncière	Nombre et type d'expériences capitalisées sur le Projet	0	Au moins 1 expérience	Etudes/rapports de capitalisation	
	Nombre et type d'expériences montées à l'échelle	0	Au moins 1 expérience	Rapports semestriels de la DGFOMR	
Produit 3					
Le Projet est mis en œuvre et géré de manière efficace et efficiente	Taux de mise en œuvre des budgets annuels des composantes du Projet (issu de l'analyse des PTBA)	0%	100%	Rapports d'exécution du Projet	
	Taux de régularité des COPIL et Audits du Projet	NA	100%	Rapports d'exécution du Projet	

Annexe 4 : Analyses complémentaires

Annexe 4.1. : Pertinence de magasin accroissant les capacités de stockage vivrier

Encadré 1 : Cas du magasin de stockage de Kéra/Commune de Bondokuy

Le financement des projets de promoteurs privés dont des organisations de producteurs a répondu à des besoins réels comme le renforcement des capacités de stockage des céréales dans les villages. Les promoteurs de ces initiatives ont su faire preuve d'arguments pertinents en termes de consolidation des réalisations déjà existants pour avoir des effets plus significatifs. C'est le cas du magasin de stockage du village de Kéra financé en 2017 par le PACOF/GRN et achevé en 2018 (Cf. Photo ci-dessous).

D'une capacité de 60 tonnes, ce magasin est localisé à proximité d'un premier magasin réalisé en 2016 par la fondation SEMAFO (Cf. Photo). Le premier magasin, selon la coopérative de producteurs bénéficiaires est d'une capacité de 40 tonnes. Ces deux magasins portent à 100 tonnes la capacité de stockage de céréales et productions agricoles dans le village de Kéra qui compte environ 2200 habitants (RGPH, 2019). En prenant en compte les normes FAO de consommation annuelle de céréales traditionnelles par personne de 190 kg, ces deux infrastructures ensemble permettent de stocker les besoins céréaliers de 24% des habitants de Kéra. Ajouté aux greniers individuels, cela constitue une capacité de stockage plus importante.



Au premier plan à gauche, se trouve le magasin de 40 tonnes réalisé par la SEMAFO. Au second plan celui de 60 tonnes, réalisé par le PACOF 2018 pour le groupement « Bwamisse » des producteurs de Kéra. Ces magasins permettent de stocker suivant les règles du warrantage.

[Source : Entretiens COGES Magasin de Kéra, Crédit Photo Bala W.S. Oct. 2020]

« Ce magasin vient s'ajouter à cet autre magasin que nous avons eu avec les canadiens qui stockait 40 tonnes ; mais cela ne suffisait pas. Maintenant avec ce nouveau magasin de 60 tonnes en plus nous arrivons à garder plus de maïs et de mil dans notre village » (membre COGES de Kéra).

L'utilisation de ces magasins se fait en respectant les règles du warrantage ; c'est-à-dire que le nombre de sac stockés entraîne une contribution de 100 FCFA/sac comme frais d'entreposage. « Cela fait que chaque année nous avons 100 000 FCFA (152,44€). Cet argent va nous aider à entretenir ces magasins, et acheter des palettes pour pose les sacs dessus. En entreposant des sacs dans ces magasins, les producteurs gagnent et le groupement aussi gagne. En effet, nous prenons des prêts dans la caisse populaire et nous donnons de l'argent aux producteurs qui ont des sacs entreposés. Ainsi, ils ne vendent à bas prix leur production. Et quand les prix des céréales sont intéressants, nous revendons notre stock ce qui permet aux producteurs de gagner plus d'argent et de payer au groupement les frais d'entreposage » (membres COGES de Kéra).

Selon les propos de l'animateur du PACOF/GRN le montant de 100 FCFA par sac est un début ; mais les membres du groupement gagneraient à augmenter un tout petit peu ce montant pour avoir des fonds plus consistants ; mais pour un début c'est déjà un bon point de départ. Le mécanisme de gestion qui se structure autour d'une telle infrastructure pertinente présage d'une durabilité compte tenu de l'intérêt que les membres du groupement de producteurs accordent à ces magasins.

Annexe 4.2. : Précautions pour l'introduction de certaines innovations économiques

Encadré 2 : Cas de la porcherie du groupement Hinsii - Syn/Commune de Ouarkoye

L'élevage porcine est traditionnellement bien pratiqué dans plusieurs villages des communes d'intervention du PACOF/GRN. Cette activité est notamment pratiquée par les femmes « bwa » de Koumbia dans les Hauts-Bassins, à Ouarkoye dans la Boucle du Mouhoun. Les espèces locales sont élevées et constituent pour la femme une source d'épargne (sur pied). L'appui du PACOF/GRN à une telle activité s'avère pertinente dans la mesure où elle est déjà pratiquée avec un savoir-faire local, maîtrisé entre autres par des femmes.

Le groupement Hinsii du village de Syn dans la commune de Ouarkoye a bénéficié du financement de son projet en 2018. D'une dizaine de membres, ce groupement a réalisé une porcherie avec l'introduction d'une race métissée. Lors de l'entretien avec les femmes de ce groupement, tout en appréciant le financement de leur projet, elles ont évoqué les difficultés liées à l'alimentation et à l'entretien vétérinaire.



Source : Entretiens groupement féminin Hinsii. Crédit Photo Bala W. S. Octobre 2020

Elles ont déjà vendu un porc, mais avaient du mal à dire si la vente effectuée a été rentable (faible maîtrise des comptes d'exploitation). Elles ont mentionné avoir reçu une formation initiale sur la nouvelle espèce introduite, mais elles ne maîtrisent pas encore toutes les exigences notamment alimentaires : « nous on a toujours eu nos porcs qui mangent tout. On a voulu essayer ces porcs des blancs, mais vraiment, ils ne sont pas faciles à nourrir comme nos porcs traditionnels ». Elles sont revenues plusieurs fois sur la difficulté de l'alimentation pour avoir une taille commerciale intéressante. Elles ont aussi évoqué des cas de mortalité du fait des exigences de soins vétérinaires.

L'introduction d'une race améliorée peut-être intéressante pour booster cette activité. Toutefois, des préalables devraient accompagner cette introduction dont l'alimentation, les soins de santé animale et le marché d'écoulement. Le village Syn est à peine à 5 km de Ouarkoye, chef-lieu de la commune où se trouve un agent de santé animal. Cela facilite l'offre de soins en santé animale, mais dans la pratique de l'élevage traditionnel de porc, il n'y a pas d'investissement dans le volet santé. Le porc est dit être une espèce robuste, et qui mange tout. Par ailleurs, l'introduction de cette espèce nécessite dès le départ une clarification du marché d'écoulement. Le village de Syn est tout petit avec à peine 500 habitants ; ce qui n'offre pas de marché intéressant d'écoulement. Ouarkoye, le chef-lieu de la commune situé à 5 km, avec une population d'environ 5000 habitants ; ce qui reste également relativement faible comme marché d'écoulement. La ville de Dédougou avec près de 70 000 habitants et à une quarantaine de km, constitue un marché potentiel d'écoulement ; mais cela nécessite des animaux de bonne qualité (poids suffisant).

Annexe 4.3. : Mieux penser la pertinence et la durabilité de certains projets de GRN

Encadré 3 : Cas des marchés de bois de la commune de Dandé/Province du Houet

Le bois de chauffe reste la principale source d'énergie domestique pour les ménages en milieu rural. Il constitue encore dans le contexte des années 2010 à 2020 une source d'énergie domestique pour près de 90% ménages vivant en milieu urbain, comme dans la ville de Bobo-Dioulasso. Seulement 10% des ménages urbains utilisent le gaz butane pour faire la cuisine dans les villes de Bobo-Dioulasso et de Ouagadougou. L'approvisionnement de ces grands centres urbains en bois de chauffe est assuré à partir des chantiers d'aménagement forestiers (CAF). Pour la ville de Bobo-Dioulasso le principal CAF est organisé au niveau de la forêt classée de Maro. Situé à une soixantaine de km sur la route Bobo-Dioulasso / Dédougou, la forêt classée de Maro qui couvre une superficie de 53 231 ha²⁴ est exploitée de façon organisée par 19 groupements de gestion forestières (GGF) pour l'approvisionnement de la ville de Bobo-Dioulasso en bois de chauffe (Cf. Photos ci-dessous).



Source : Entrepôt de bois de chauffe d'un groupement de gestion forestière (GGF) d'un CAF. Crédit Photo Bala W. S. Octobre 2020

L'approvisionnement de la ville en bois de chauffe se fait également à partir d'autres aires protégées dans la commune de Karankasso-Vigué à une cinquantaine de km. En soi, il existe toujours des opportunités de contribuer à l'approvisionnement de cette ville de près d'un million d'habitants en bois de chauffe. L'initiative de la création de marchés de deux bois de chauffe dans la commune de Dandé aurait pu s'inscrire dans cette perspective ; cependant d'importantes contraintes limitent la pertinence de ces projets. La première tient au fait que la commune de Dandé se trouve sur un axe déjà fortement dominé par les exploitations agricoles avec la plaine rizicole aménagée de la vallée du Kou de plus de 1500 ha et la plaine de Samendéni en cours d'aménagement sur près de 21 000 ha (un pôle de croissance agricole en cours à l'image de Bagrépôle). En pratique, une vocation agricole est affectée à cette zone qui du reste ne présente pas d'espaces naturels suffisamment boisés pour y organiser des chantiers d'aménagement forestiers (CAF).

Quant à la commune de Dandé, elle compte cinq villages avec une population totale de moins de 15 000 habitants. Pour cette petite commune, les marchés de bois réalisés ne correspondent pas à des besoins réels des populations locales. Ils ne sont pas non plus pertinents pour l'approvisionnement de la ville de Bobo-Dioulasso car les quantités de biomasse végétale exploitables restent relativement faibles par rapport à des

²⁴ ESJ, décembre 2020. Analyse du mode de gestion de la forêt classée de Maro face à des pressions agropastorales au Burkina Faso.

zones déjà organisées. Il est alors important de tirer leçon de ces projets réalisés mais qui n'ont jamais été mis en exploitation puisque ne répondant pas à des préoccupations réelles.

Annexe 5 : Tableaux des financements mobilisés, résultats atteints et impacts

PACOF/GRN: Investissements Communaux (FIC-C) 2015-2019						
Nature du projet	Montant subvention FIC	%	Nb contrats financement	Nb de projets	Observations	
Reboisement	18 469 695	0,9	7	16		
Bas-fonds	16 492 000	0,8	1	1		
Retenue d'eau	96 645 562	4,9	2	2		
Aire de pâture	11 640 000	0,6	1	1		
Pépinière	15 415 932	0,8	3	3		
TOTAL GRN / Aménagements hydroagricoles	158 663 189	8,0	14	23		
Piste à bétail	0	0,0	0	0		
Forage pastoral	411 961 751	20,9	34	65		
Puits pastoral	7 619 048	0,4	1	1		
Parc de vaccination	348 791 273	17,7	40	64		
Fourrière	39 581 664	2,0	6	7		
TOTAL Aménagements / Production animale	807 953 736	40,9	81	137		
Magasin de stockage	102 295 588	5,2	11	11		
Périmètre maraîcher	29 209 026	1,5	2	2		
TOTAL Production agricole	131 504 614	6,7	13	13		
Quai d'embarquement	24 255 001	1,2	4	5		
Aire d'abattage	165 901 369	8,4	15	20		
Marché à bétail moderne	71 476 414	3,6	4	5		
Boucherie	27 357 317	1,4	3	3		
TOTAL Commercialisation animale	288 990 101	14,6	26	33		
Marché de bois	7 757 189	0,4	1	2		
Marché moderne	507 433 951	25,7	29	33		
TOTAL Autre Commercialisation	515 191 140	26,1	30	35		
Electrification	5 000 000	0,3	1	1		
Bâtiment SFR	68 033 554	3,4	14	14		
TOTAL Administratif	73 033 554	3,7	15	15		
TOTAL	1 975 336 334	100,0	179	256		
Montant disponible total 2015-2019	2 026 422 641					
Reliquat	51 086 307	2,5				

Source : Extrait OutilUniqueSuiviFIC (31.03.20)

PACOF/GRN: Investissements Promoteurs (FIC-P) 2015-2019						
Segments / Filières	Montant subvention FIC	%	Nb contrats financement	Nb de projets	Observations	
Fosses fumières	57 327 663	5,5	45		815	Fosses fumières
Cordons pierreux	43 756 322	4,2	27		274	hectares
Reboisement/agroforesterie	6 323 315	0,6	5			
TOTAL GRN / Fertilité des sols	107 407 300	10,4	77			
Fenil/magasin de stockage de foin	9 127 250	0,9	4		4	Fenils
Magasins SPAI	70 635 792	6,8	16		3 de 30T, 3 de 40T, 6 de 50T et 1 de 60T + 3	
Alimentation animale	46 987 167	4,5	24		Cultures fourragères + Fenils	
Production bovine	91 307 160	8,8	31		31	Etables
Production ovine	37 582 367	3,6	24		24	Bergeries
Production avicole	91 417 426	8,8	34		34	Poulaillers
Filière porcine	13 297 423	1,3	6		6	Porcheries
Quai d'embarquement	5 492 103	0,5	1		1	Rampe
TOTAL Production / commercialisation Elevage	365 846 688	35,3	140			
Magasin de stockage	238 702 801	23,0	50		1 de 12T, 2 de 30T, 6 de 40T, 33 de 50T, 6 de 60T, 1 de 70T et 1 de 80T	
Production maraîchage	85 907 915	8,3	36			
Production sésame	1 368 000	0,1	1		Local + cribleur	
TOTAL Production Agricole	325 978 716	31,5	87			
Transformation Soumbala	42 780 813	4,1	18		Equipements+Locaux	
Transformation Karité	78 582 323	7,6	33		Equipements+Locaux	
Transformation Miel	58 348 084	5,6	20		plus de 700 Ruches modernes,	
Commercialisation PFNL	1 980 000	0,2	1		1 local commercial	
TOTAL Transformation PFNL	181 691 220	17,5	72			
Transformation lait	8 484 148	0,8	3		Equipement de 3 mini-laiteries	
Transformation poisson	1 170 000	0,1	1		Equipements+Locaux	
Transformation riz	24 150 517	2,3	6		Equipements+Locaux	
Transformation céréales	10 998 000	1,1	3		Equipements+Locaux	
Transformation coton	10 037 430	1,0	1			
TOTAL Autre Transformation	54 840 095	5,3	14			
TOTAL	1 035 764 019	100,0	390			
Montant disponible 2015-2018	1 043 967 367					
Reliquat	8 203 348	0,8				

Source : Extrait OutilUniqueSuivi FIC (31.03.20)

Annexe 6 : Termes de référence

Modèle de CAHIER DES CHARGES TECHNIQUE - TERMES DE REFERENCE

Agence Française de Développement,

5, rue Roland Barthes,

75598 Paris Cedex 12- RCS PARIS B 775 665 599-

téléphone: 00 33 (0)1 53 44 31 31

**Termes de référence pour le recrutement d'un consultant chargé de
l'évaluation rétrospective du projet d'appui aux communes de l'Ouest
du Burkina Faso en matière de gestion du foncier rural et des ressources
naturelles (PACOF/GRN)**

Préambule / objectifs de l'évaluation

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations rétrospectives, l'agence Française de développement évalue, [à mi-parcours, à l'achèvement et/ou après achèvement] les projets et programmes qu'elle finance. Cette démarche répond au souci de l'AFD de promouvoir un dialogue renforcé sur les résultats avec ses partenaires, de tirer les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Ces évaluations sont pilotées et financées par l'AFD, généralement confiées à des consultants externes et associent le plus étroitement possible ses partenaires nationaux, maîtres d'ouvrage (MOA) des projets et programmes concernés. Si les conditions s'y prêtent, ces évaluations peuvent être menées en co-pilotage avec le MOA.

Elles ont pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets des projets. Dans certains cas, elles peuvent se concentrer sur certains aspects particuliers, dont l'AFD et le MOA veulent tirer des enseignements parce qu'ils revêtent une importance clé pour la suite. Elles suivent les principes et critères énoncés dans la politique d'évaluation de l'AFD.

Les consultants doivent prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que possible, par l'association des différentes parties prenantes du projet au processus d'évaluation.

Dans ce cadre, l'AFD, en lien avec la Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural (DGFOMR) du Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques (MAAH), souhaite recruter un consultant pour réaliser l'évaluation rétrospective du Projet d'Appui aux Communes de l'Ouest du Burkina Faso en matière de Gestion du Foncier rural et des Ressources Naturelles (PACOF)

Description du projet à évaluer (de 1 à 2 pages maximum)

Contexte

Le secteur rural occupe au Burkina Faso une place prépondérante dans l'économie nationale. Il constitue la principale source d'emploi pour près de 75% de la population active et contribue pour environ 33% à la formation du PIB. Les analyses sur les déterminants de la croissance du secteur rural convergent pour présenter la sécurité foncière comme une condition indispensable au déploiement de l'investissement productif en milieu rural et à la conservation des ressources naturelles. Ces analyses convergent avec les principes reconnus au niveau international (CSA, Rapporteur des Nations Unies sur la Sécurité Alimentaire) qui lient de façon évidente Foncier et Sécurité alimentaire.

Le projet PACOF s'inscrivait dans le cadre de la politique nationale de décentralisation du Burkina Faso avec l'institution en 2004 de deux types de collectivités : 1) les communes (urbaines ou rurales) avec une communalisation intégrale du territoire et 2) les régions. C'est ainsi 302 communes rurales, 49 communes urbaines et 13 régions. Les élections municipales de 2006 ont mis en place des conseils municipaux au sein des communes et des conseils régionaux dans les régions. A partir de 2008, des conseils villageois de développement (CVD) ont été créés comme relais des conseils.

La grande majorité des communes s'est engagée dans l'élaboration de plans communaux de développement (PCD), surtout avec l'appui de projets et programmes étatiques dans le cadre de la coopération bi ou multilatérale ou ONG.

Le projet s'inscrivait également dans la politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural adoptée en 2007 et de la loi 033/2009 portant sur le régime foncier rural, dont il vise l'opérationnalisation (voir 2.2.).

La première année de mise en œuvre du projet (2014-2015) a été impactée par deux événements contextuels majeurs :

- La dissolution des conseils municipaux qui a stoppé les activités du projet, puis la création des délégations spéciales communales, qui ont nécessité un nouveau temps de sensibilisation et d'appropriation par les membres des DSC des objectifs et de l'approche du Projet
- le coup d'Etat avorté, du 17 septembre 2015 a porté un nouveau coup d'arrêt sur les activités, jusqu'à l'installation des nouvelles autorités politiques nationales en 2016. Cela a entraîné des mouvements de personnels qui ont dû être mis à niveau pour pouvoir être intégrés dans la dynamique des activités du Projet.

En 2016, les élections municipales ont entraîné le changement du principal interlocuteur du projet dans chaque commune.

Ces événements contextuels ont pu entraîner du retard dans la mise en œuvre des activités du projet et rendre difficile sa capacité à développer du renforcement des capacités des acteurs communaux.

Depuis 2018, l'évolution sécuritaire défavorable dans tout le pays, qui n'a pas épargné, loin s'en faut, la boucle du Mouhoun, a considérablement compliqué la tâche des acteurs du projet (déplacements fortement contraints, activités suspendues, etc.)

Projet financé par l'AFD (1/2 page à 1 page maximum)

Synopsis du projet

A. LOGIQUE ET PRINCIPES D'INTERVENTIONS DU PROJET

FINALITE : Contribuer, dans l'ouest du Burkina Faso, à la croissance (via l'investissement) et à la réduction de la pauvreté (via l'augmentation des revenus) en milieu rural par la sécurisation foncière des acteurs ruraux et la promotion d'une gestion durable et concertée des ressources naturelles.

OBJECTIF PRINCIPAL : Opérationnaliser la loi N°034-2009/AN du 16 juin 2009 portant régime foncier rural et l'articuler avec les dynamiques de développement économique communal durable à travers le renforcement technique et financier des acteurs locaux impliqués.

OBJECTIFS SPECIFIQUES (OS) :

OS1 : Améliorer les capacités des communes et des acteurs locaux dans la mise en œuvre d'actions de sécurisation foncière dans le cadre des possibilités offertes par la loi 034-2009/AN ;

OS2 : Améliorer les capacités des communes et des acteurs locaux en matière de planification, de financement et de mise en œuvre d'investissements à caractère économique/productif ou de GRN ;

OS3 : Assurer une mise en œuvre efficace du Projet et permettre au maître d'ouvrage de suivre et de valoriser/capitaliser les réalisations et expériences.

Afin d'atteindre ces objectifs, le projet se décompose en 3 composantes :

Composante 1 (C1) : Sécurisation foncière et renforcement des capacités

- Mise en place d'un Dispositif d'Animation Intercommunal (**DAI**) composé de 5 animateurs foncier et de 5 animateurs en appui à la maîtrise d'ouvrage (AMO) ;
- Appui à la mise en place, au fonctionnement et au renforcement des capacités de 15 Services Fonciers Ruraux/Bureau domanial (**SFR/BD**) et des instances locales de concertation foncière (**CFV** et **CCFV**) ;
- Accompagnement méthodologique et technique de 15 communes pour la **conduite d'un processus de concertation foncière sur leur territoire** impliquant les étapes de (i) diagnostic participatif des potentialités et ressources naturelles, (ii) élaboration d'un schéma d'aménagement des espaces de production et de conservation, (iii) opérations de constatations de possessions foncières, (iv) élaboration de chartes foncières locales, (v) gestion des conflits fonciers ;
- Mise en place d'un Système d'Information Foncier (**SIF**) et d'un Système d'Information Géographique (**SIG**) ;
- Prise en charge de la mobilisation des **STD** et de **prestataires** dans le cadre des activités de sécurisation foncière et de planification du développement local menées par les communes.

Composante 2 (C2) : Investissements économiques/productifs et de GRN

- Accompagnement méthodologique et technique de 15 communes pour la **planification du développement local** impliquant les étapes de (i) diagnostic territorial participatif, (ii) révision des **PCD** et élaboration des **PAIC**, (iii) appui à la maîtrise d'ouvrage (**AMO**) des investissements ;
- Mise en place d'un Fonds d'Investissement Communal (**FIC**) pour le financement d'investissements économiques/productifs et de GRN à l'initiative des communes et des promoteurs locaux (par exemple, aménagements de bas-fonds, restauration de forêts, pistes à bétail, parcs de vaccination, marchés modernes, magasins de stockage, équipements de transformation agroalimentaire, etc.).

Composante 3 (C3) : Appuis institutionnels

- **Composante 3.1 (C3.1)** : Mise en place d'une Unité de Gestion du Projet (**UGP**) ;
- **Composante 3.2 (C3.2)** : Appui à la Maîtrise d'ouvrage pour le pilotage, le suivi et la capitalisation du Projet. Appui spécifique à la capitalisation sur la PNSFMR et la loi 034-2009 à travers les CORE SFR et le CONA SFR ;
- **Composante 3.3 (C3.3)** : Audits, évaluations

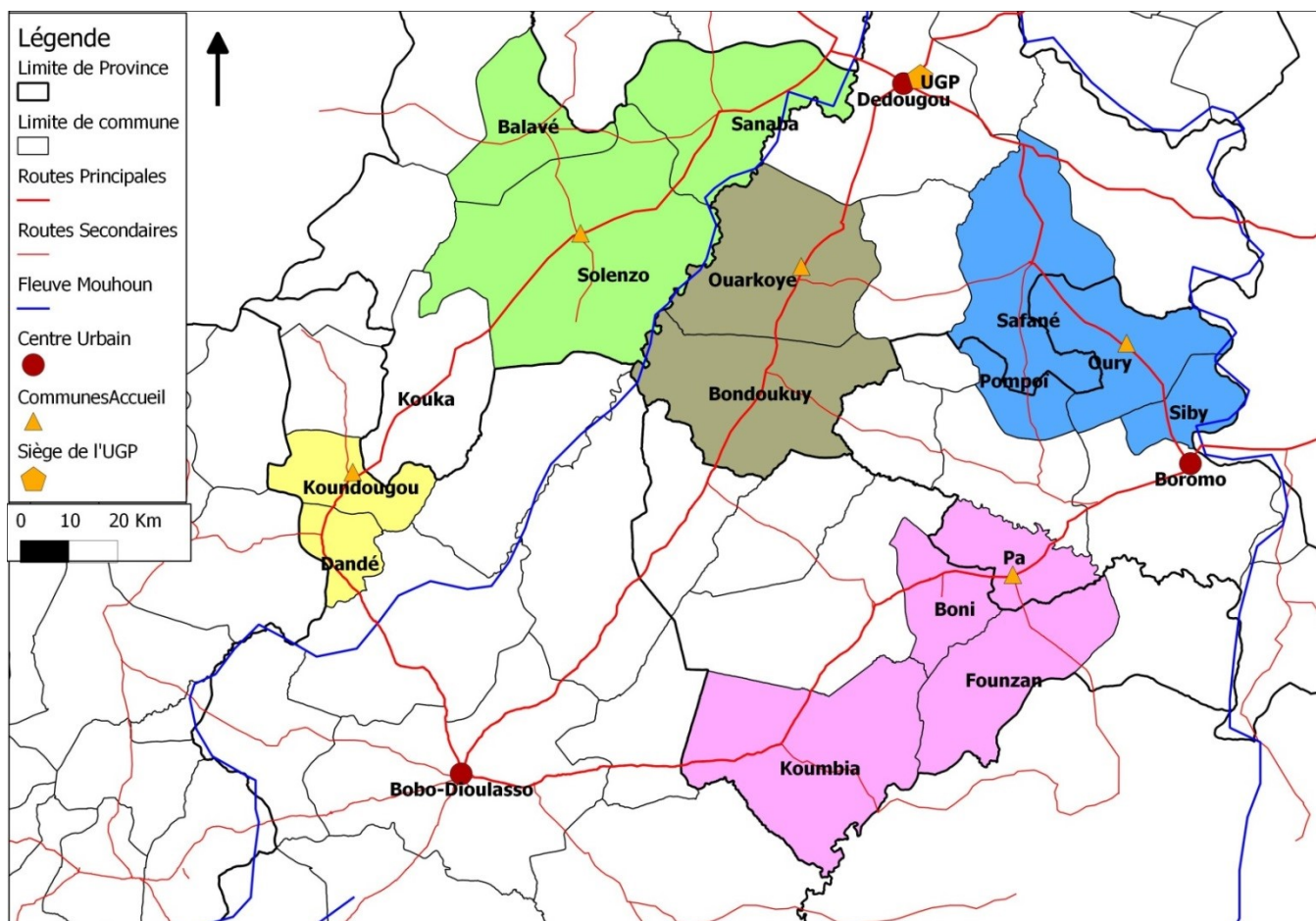
La mise en œuvre de ces composantes a suivi plusieurs principes d'intervention :

- L'articulation du foncier et du développement local au niveau de l'institution communale, ce qui constitue l'innovation majeure du Projet ;
- L'approche intercommunale pour la gestion des ressources partagées ;
- Le renforcement des capacités des communes et des acteurs locaux ;
- La poursuite d'objectifs qualitatifs plus que quantitatifs ;
- La pérennisation des structures mises en place, en particulier les SFR/BD et les CFV/CCFV.

B. LES ACTEURS DU PROJETS

Le projet intervient dans 15 communes des régions de la Boucle du Mouhoun et des Hauts-Bassins dont une commune urbaine (Solenzo – Province des Banwa) et 14 communes rurales :

- Province des Balé : Ouri, Pompoï, Sibi, Pâ ;
- Province du Mouhoun : Safané, Ouarkoye, Bondoukuy ;
- Province des Banwa : Balavé, Sanaba ;
- Province du Houet : Dandé, Koundougou ;
- Province du Tuy : Boni, Founzan, Koumbia.



Les groupes ciblés par le projet sont :

- Populations des 15 communes bénéficiaires, soit un peu plus de **500.000 habitants** et **250 villages**
- Usagers du foncier rural et des ressources naturelles (producteurs, éleveurs, organisations paysannes, associations locales) ;
- Représentations locales des populations (élus communaux et CVD) et services techniques des mairies ;
- Structures et organes de gestion du foncier (SFR, CFV et CCFV) ;
- Services Techniques Déconcentrés (STD) des secteurs du développement rural (agriculture, ressources animales, environnement, eau et aménagements hydrauliques).

La maîtrise d'ouvrage du projet a été confiée au Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques, de l'Assainissement et de la Sécurité Alimentaire (MARHASA) représenté par la Direction Générale du Foncier, de la formation et de l'Organisation du Monde Rural (DGFOMR)

La maîtrise d'œuvre du projet a été confiée à un Opérateur (groupement des bureaux d'études CA17 INTERNATIONAL, chef de file, ARP Développement et ERGEI Développement) qui met en place une Unité de Gestion du Projet (UGP) placée sous la responsabilité d'un Coordonnateur et composée de l'équipe suivante :

- Deux experts thématiques : Expert Foncier et Expert Appui à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO) ;
- Un Responsable Administratif et Financier (RAF) et un comptable ;
- Un Expert SIG et Suivi-Evaluation ;
- Du personnel d'appui (secrétaire, chauffeurs, gardiens) ;
- Un Assistant Technique International (ATI) ;
- Un pool d'Expertise Court Terme nationale et internationale (ECT) ;
- Une équipe de Backstopping.

Gestion du FIC : Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales (FPDCT)

C. FINANCEMENT ET CHRONOGRAMME DU PROJET

Financement :

- AFD : 8 millions d'euros (CBF1173) + 2 millions d'euros (CBF1328)
- Etat Burkinabè : 1 Million d'Euros soit 656 millions de Francs CFA (estimation, contrepartie non mobilisable) ;
- Communes bénéficiaires : 0,3 Million d'Euros soit 197 millions de Francs CFA (estimation).

Chronogramme d'exécution :

- Signature de la Convention de financement : 11 mai 2012 ;
- Durée de la convention : 6 ans, soit jusqu'au 11 mai 2018 initialement, prolongée jusqu'en décembre 2020 ;
- Date de démarrage technique : 1er avril 2014 ;

Premiers éléments de bilan et enseignements du projet

Sur la composante 1 du projet, l'ensemble des 15 communes est dotée de services fonciers ruraux (SFR) fonctionnels et au niveau des villages, les instances locales de concertation foncière (CFV/CCFV) ont été installées dans la quasi-totalité des communes. La chaîne foncière locale est donc en place et opérationnelle dans toutes les communes. Le processus de délivrance des Attestations de Possession Foncière Rurale (APFR) est quant à lui en marche, bien que les demandes soient très disparates entre les communes et peu portées par les femmes. Ces APFR sont gérées via le système d'information foncier mis en place dans le cadre du projet et qui est désormais finalisé et fonctionnel. Le dispositif d'animation intercommunal est également pleinement fonctionnel.

Concernant la composante 2, le Fonds d'investissement communal (FIC) a été doté d'un montant initial de 3,5 M€, auquel s'est rajouté 1 M€ (financement additionnel « fast track »). Fin 2019, 256 projets communaux ont été engagés (infrastructures marchandes, pastorales, de stockage, ...), ainsi que 390 projets de promoteurs (élevage, maraîchage, transformation de produits...). Sur la totalité des projets financés, 91% sont réceptionnés et 83% sont fonctionnels. Afin d'assurer la pérennité des projets et du FIC un plan d'appui au projet des promoteurs et des fascicules méthodologiques d'aide à la décision pour chaque commune ont été élaborés. Les activités de capitalisation menées dans le cadre de cette composante seront développées ci-dessous (p.12).

Concernant la composante 3, l'assistance technique (perlée) à la maîtrise d'ouvrage (**DGFOMR**) pour le pilotage, le suivi et la capitalisation du projet a principalement permis de réaliser un diagnostic institutionnel et technique de la DGFOMR, de concevoir un système de suivi-évaluation de la PNSFMR et d'élaborer un cursus de formation des agents SFR. Le bilan de cette assistance technique est jugé mitigé par la DGFOMR. Les actions de capitalisation menées seront développées ci-dessous (p12).

De manière transversale, le projet présente plusieurs acquis indéniables, notamment sur le plan foncier : mise en place des instances locales de gestion foncière, SFR fonctionnel et pris en charge par les communes, SIF pilote au Burkina Faso. Les efforts ont toutefois principalement porté sur la sécurisation des espaces particuliers (à travers les APFR), et moins sur la sécurisation des espaces communs. Par ailleurs, les dispositifs de sécurisation foncière au niveau des collectivités restent encore aujourd'hui relativement peu mobilisés. Un accent sur la communication et l'information des populations sur la loi foncière et sur le dispositif mis en place permettrait de favoriser l'accès à ces services.

L'évaluation à mi-parcours du projet, menée en 2017, alertait sur ses faibles résultats en matière de gestion des ressources naturelles et remettait en question la logique d'intervention du projet liant sécurisation du foncier et amélioration de la gestion des ressources naturelles. L'évaluation soulignait également d'importantes faiblesses dans le dispositif de suivi-évaluation du projet rendant difficile le suivi quantitatif et qualitatif de ses résultats. Des améliorations de ce dispositif ont néanmoins été mises en œuvre depuis.

En matière de gouvernance, le projet a également permis de positionner la commune comme bailleur de fonds des initiatives locales (ligne promoteur du FIC), avec notamment l'usage pour la première fois de la « ligne 130 » du code général des collectivités territoriales au Burkina pour la subvention aux promoteurs.

La mise en place de CCDD, composées d'élus, d'organisations faitières et de services techniques, constitue également une innovation du projet.

Même si le DAI semble très apprécié des communes, la question de la pérennité de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage communale reste toutefois entière.

L'entrée « communale » du projet PACOF, sur un espace discontinu (15 communes réparties sur 4 provinces et 2 régions) n'a néanmoins pas permis de véritables actions au niveau supra-communal (régional), que ce soit sur le plan du développement économique, de l'aménagement du territoire, et de la GRN.

Méthode et approche du travail d'évaluation

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une démarche en trois étapes :

- structurer la démarche évaluative ;
- conduire l'analyse évaluative ;
- présenter les conclusions des travaux évaluatifs et les recommandations.

Il est demandé au consultant d'associer étroitement le MOA et l'AFD à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

Expression des attentes de l'évaluation

Contexte de mise en œuvre de l'évaluation

Cette évaluation a lieu alors que l'AFD a instruit trois nouveaux projets au Burkina Faso :

- Le « projet CBF 1371, COMMUNES » (Cohésion et organisation du monde rural dans les régions du Mouhoun et de l'Est) qui vise à soutenir le développement des territoires ruraux de l'Est et de l'Ouest du Burkina Faso au travers d'un appui aux collectivités territoriales (renforcement des capacités des collectivités territoriales, investissements des collectivités territoriales, appui aux dispositifs locaux de gestion du foncier).
- Le projet d'amélioration et de sécurisation de la production agricole (SECURAGRI, CBF 1363) qui se concentre sur les objectifs de sécurité alimentaire avec le soutien à la réalisation d'aménagements hydroagricoles et le renforcement des cultures pluviales et de saison sèche.
- La nouvelle phase du projet d'appui à la petite irrigation dans le Grand Ouest, étendu à la région Est qui a pour objectif d'améliorer la sécurité alimentaire des populations et d'augmenter leurs revenus grâce à l'aménagement de bas-fonds et de périmètres irrigués.

Cette évaluation fait suite à plusieurs études et analyses menées sur le projet PACOF (évaluation à mi-parcours, bilans, rapports trimestriels et annuels, audits qualité, études ciblées notamment sur le foncier et les investissements communaux). Le projet PACOF était également l'un des cas d'études de l'évaluation de 15 ans d'appui au développement des territoires ruraux réalisée par l'AFD en 2016-2017.

Le projet PACOF a, de plus, prévu un travail de capitalisation important sous la maîtrise d'œuvre de l'UGP du projet. Il est ainsi prévu la réalisation d'une soixantaine de fiches thématiques de capitalisation, ainsi que plusieurs études spécifiques (analyse quantitative des dynamiques foncières dans la zone d'intervention, analyse du processus APFR à partir des statistiques des SIF communaux, analyse des processus FIC Communes et FIC Promoteurs, analyse de la rentabilité des projets promoteurs et de la dynamique des groupements appuyés). Une base de données littérales et géographiques (SIG) sera également finalisée. L'ensemble des produits de capitalisation, des rapports et outils du projet seront regroupés sous la forme d'une bibliothèque virtuelle. Un document de capitalisation du projet sera également édité.

Angles d'analyse de l'évaluation

Un des premiers enjeux de l'évaluation sera de capitaliser sur les études éparpillées citées ci-dessus et d'en tirer une analyse transversale consolidée. Un autre enjeu majeur de l'évaluation sera la production d'enseignements opérationnels et utiles pour la mise en œuvre des projets en cours d'instruction, notamment le projet (COMmUnES). Il est attendu dans cette évaluation, l'apport d'un regard nouveau et externe sur le projet en mobilisant une équipe d'évaluateurs n'ayant pas participé aux études précitées.

Cette revue documentaire permettra d'identifier les angles morts des études/audits/bilans produits sur le projet PACOF afin d'identifier des axes complémentaires d'analyse. En effet, l'évaluation ne devra pas répliquer les études déjà produites.

Quelques enjeux ciblés sur lesquels devra porter l'évaluation ont déjà été identifiés :

- L'analyse de la logique d'intervention du projet PACOF et des écarts éventuels entre les résultats prévus et atteints, notamment en termes de gestion des ressources naturelles, ainsi que du dispositif de suivi-évaluation mis en place pour le suivi du projet

- L'analyse de l'effectivité et de la qualité des réalisations des projets soutenus par le PACOF (taux de fonctionnalité des infrastructures, services, etc. créés)
- L'analyse des impacts produits par les projets soutenus par PACOF en termes social, économique, environnemental, de foncier, de gouvernance, de renforcement des capacités... Cette analyse d'impact devrait être rendue possible par le recul dont on dispose aujourd'hui sur le projet et par les éléments de suivi-évaluation disponibles. Une collecte de donnée ad hoc devra cependant être menée.
- L'analyse fine de la manière dont les investissements ont été choisis (quels mécanismes de concertation ont été mis en place ? Quels étaient leur degré d'inclusivité ? Quels processus décisionnels ont prévalu ? Sur quels éléments de diagnostics ce choix se fondait-il ?)
- L'apport d'éléments permettant de mieux comprendre pourquoi les activités prévues en termes de sécurisation foncière des territoires communaux n'ont pas vraiment abouti.

Structurer la démarche évaluative

La mission d'évaluation débutera par une réunion de lancement réunissant l'agence AFD du Burkina Faso, le Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques (MAAH), l'Opérateur d'appui CA17 International, les services du siège de l'AFD (division technique, département évaluation, responsable pays) et le consultant. Elle devra permettre de s'assurer de la compréhension partagée des termes de référence entre tous les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation et d'échanger sur l'organisation de la mission (calendrier, documents clés à consulter, contacts à prendre, date et prérequis pour la mission de terrain, points d'attention et contraintes, etc.). Le Consultant se rapprochera également des agents AFD encore en fonction, anciennement en poste au Burkina Faso, ayant été impliqués à l'origine du projet et ayant gardé de ce fait une « mémoire » sinon disparue.

Au cours de cette phase de cadrage de l'évaluation, le consultant doit :

- rassembler et consulter, avec l'appui de l'AFD (division ARB et agence) toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte. Des documents à consulter seront également disponibles auprès des contreparties ou partenaire de l'AFD suivants : DGFOMR, CA 17;
- identifier toutes les parties prenantes du projet ;
- reconstruire la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet. La reconstruction de la logique d'intervention doit notamment permettre: (i) d'identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d'en évaluer a posteriori le bien-fondé (ii) de comprendre les éventuelles évolutions de la logique d'intervention en cours d'exécution du projet ou écart entre le prévu et le réel ;
- approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite. Il s'agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la phase de terrain, une analyse plus fine et un rapport plus utile ; (ii) d'établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, ...).

A partir de ce travail méthodologique, le consultant proposera un document synthétique de cadrage de l'évaluation (qui ne devra pas faire plus de 20 pages) après le démarrage de ses travaux. Cette note de

cadrage est un document essentiel pour la bonne réalisation de l'évaluation. Il est important de prendre le temps nécessaire pour sa bonne réalisation.

La note de cadrage fera l'objet d'un échange entre l'agence du Burkina Faso, le Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques (MAAH), les services du siège de l'AFD (division technique, département évaluation, responsable pays) et le consultant.

Cette phase préparatoire est clé et permettra de valider la méthodologie proposée par les consultants.

Conduire l'analyse évaluative

Le consultant devra conduire l'analyse évaluative en deux temps.

Etablir un récit détaillé du projet évalué

Dans un premier temps, le consultant établira un récit précis du projet dans une note qui devra être partagée avec l'AFD impérativement avant le départ en mission. Cette note devra notamment retracer l'historique du projet afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes, de la phase d'instruction jusqu'à la date de l'évaluation (Cf. 4.4.1). Elle devra permettre de reconstituer la logique d'intervention du projet telle qu'elle avait été pensée par ses concepteurs, elle analysera ensuite les éventuelles évolutions apportées à la démarche projet en cours de mise en œuvre.

A cet effet, il devra compléter les travaux effectués lors de la phase préparatoire en conduisant des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet.

Cette note devra également se baser sur l'importante littérature produite sur le projet (voir ci-dessous) et inclure une synthèse de ces études afin d'en résumer les enseignements principaux et les recommandations.

Ce récit est très important pour la mémoire institutionnelle de l'AFD et du MOA et pour la bonne efficacité des missions de terrain.

Evaluer la performance du projet

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra dans un second temps répondre à un nombre restreint de questions évaluatives qui seront à préciser au moment de la note de cadrage, une fois la revue de littérature effectuée. Des pistes de questions évaluatives peuvent néanmoins être identifiées à ce stade :

- Comment s'est déroulé le processus de choix des investissements communaux soutenus par le projet PACOF (sur quelles analyses diagnostics ces choix étaient-ils fondés ? Quels mécanismes de concertation ont été mis en place et quelle a été leur prise en compte dans la décision finale ? Les concertations menées étaient-elles inclusives et représentatives ?) ? Ce processus a-t-il permis d'identifier des investissements pertinents par rapport aux besoins des groupes ciblés ? (pertinence)
- Dans quelle mesure la logique d'intervention du projet était-elle pertinente par rapport aux enjeux du contexte d'intervention et cohérente entre ces différents niveaux (réalisations, objectifs spécifiques, finalité) ? Comment expliquer les éventuels écarts entre les résultats prévus et atteints, notamment en ce qui concerne la sécurisation foncière des territoires communaux et la gestion des ressources naturelles ? (cohérence, efficacité)

- Quelle est l'effectivité et la qualité des réalisations des projets soutenus par le PACOF (taux de fonctionnalité des infrastructures, services, créés etc.). Cette analyse devra être menée durant la mission de terrain dans un échantillon de communes qui permettra d'observer les infrastructures et services créés et d'interroger leurs opérateurs et bénéficiaires. (efficacité)
- Les fonds mobilisés à travers le FIC ont-ils permis d'atteindre des réalisations substantielles ? Les coûts paraissent-ils raisonnables ? Le FIC promoteur mis en œuvre pour la première fois a-t-il fait ses preuves en termes de « retour sur investissement » ? (efficience)
- Quels sont les impacts (effets) des appuis fournis et les projets soutenus dans le cadre du PACOF en termes de développement économique et social, environnemental, de foncier, de gouvernance et de renforcement des capacités ? (impacts) Cette analyse devra être menée dans un échantillon de communes via une enquête ad hoc en plus de l'analyse de la documentation du projet. Cet échantillon sera à définir avec les consultants à l'issue de la phase de cadrage de l'évaluation.
- Quelle est la durabilité des appuis et projets mis en œuvre dans le cadre du projet PACOF, notamment en termes de renforcement des capacités ? (durabilité)

Un aspect important de la méthodologie de l'évaluation sera la conduite d'enquêtes auprès d'acteurs du projet, principalement les collectivités locales appuyées par le projet ainsi que les bénéficiaires finaux des investissements. La méthode choisie d'administration des questionnaires de l'enquête devra prendre en compte la difficulté de l'accès au terrain en raison du contexte sécuritaire (accès compliqué pour des consultants internationaux).

Des visites d'un échantillon de sites d'investissement devront également être prévues durant la mission afin d'en vérifier l'effectivité et la qualité.

Conclusions et recommandations

Après avoir, de manière progressive, exposé ses observations, puis formulé ses constats et porté des jugements sur le projet à l'aune de chaque critère d'évaluation [et/ou des questions évaluatives]), le consultant doit dans cette partie livrer ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d'ensemble sur l'intervention évaluée. Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions. Le consultant distinguera les conclusions spécifiques dont la validité est limitée au projet évalué et les conclusions de portée plus générales. Ces conclusions doivent être hiérarchisées par ordre d'importance et classées par ordre de fiabilité. Cet exercice est destiné à faire ressortir les messages de l'évaluation qui peuvent s'adresser à l'AFD, au MOA du projet ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués.

Le consultant identifiera des leçons et/ou des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces dernières doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité.

Ces leçons et/ou recommandations peuvent porter sur l'intervention elle-même, sur les prochains cycles de l'intervention, sur des interventions similaires dans d'autres contextes, sur les pratiques générales du cycle du projet à l'AFD (instruction, mise en œuvre, suivi, etc) ou sur les modes de faire du maître d'ouvrage. Elles peuvent s'adresser à l'AFD, au maître d'ouvrage du projet ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués (opérateurs, ingénieur en appui conseil, bénéficiaires, etc). Le consultant doit toutefois veiller à bien mentionner à qui elles s'adressent.

Une attention particulière doit être portée aux recommandations. Celles-ci doivent être opérationnelles et, par conséquent : en nombre limité, précises, adressées à un (ou plusieurs) acteurs à mentionner, assorties d'un horizon temporel (court, moyen ou long terme). Le consultant devra absolument éviter les longues listes de recommandations irréalistes.

Organisation de l'évaluation

Durée de l'évaluation

La prestation totale pour la réalisation de cette évaluation est estimée à environ 45 hommes/jours.

La date de démarrage est prévue pour mai 2020

Elle inclut : i) une réunion de lancement, ii) une réunion/des échanges afin de valider la note de cadrage, iii) la rédaction d'une note de récit analytique du projet iv) une mission de terrain, v) une réunion de debriefing de la mission de terrain (durant laquelle une réflexion pourra être menée sur les pistes de conclusion et recommandations de l'évaluation) et, en option, vi) une réunion de restitution des conclusions du consultant.

Toutes ces réunions se tiendront en présence des partenaires concernés par le projet.

Pilotage de l'évaluation

Le pilotage de l'évaluation sera assuré par l'agence de Ouagadougou, avec l'appui de la division ARB et du département d'évaluation et d'apprentissage.

Ce pilotage comprend notamment :

- La validation des travaux réalisés par les évaluateurs et, notamment, des livrables ;
- Le contrôle de la qualité du processus d'évaluation y compris les recommandations.

Un groupe de référence suivra le déroulement de l'évaluation. Il appréciera les travaux réalisés par les consultants et participera à la revue et au commentaire des différents livrables. Il apportera son appui et l'expertise de ses membres pour enrichir le travail des consultants. Il se réunira pour les présentations de la note de cadrage et du rapport provisoire, dont le calendrier indicatif de remise est précisé au § 4.4.5. Il est composé de représentants des parties prenantes du projet et des représentants de l'AFD cités supra : Adrien Absolu, chargé de mission, Faustine Carneau, chargée de mission, Joel Teyssier, responsable d'équipes projet et Arsène François, chargé d'évaluation.

Livrables

Note de cadrage

A l'issue de la phase de structuration de la démarche évaluative (cf. 3.1), le consultant produira une note de cadrage de l'évaluation. Cette note i) présentera la logique d'intervention du projet ; ii) précisera les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la phase de terrain, une analyse plus fine et un rapport plus utile ; iii) établira les étapes du raisonnement qui permettront au consultant de répondre aux questions (critères de jugement) ; iv) précisera les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes ; v) confirmera avec précision les étapes de la méthode (incluant le nombre de jours-homme affectés à chacune de ces étapes définies dans sa proposition), ainsi que les principes méthodologiques qui guideront l'évaluation et la façon dont ces principes seront mis en œuvre concrètement (ex. : si l'évaluation se veut participative, alors la note devra expliquer comment la dimension participative sera mise en œuvre).

Cette note de cadrage devra être validée par l'AFD avant la poursuite des travaux.

Note descriptive du projet

Cette note devra retracer l'historique du projet afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes (cf. 3.2.1). Elle comprendra une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre, une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire) et un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage. Dans ce cadre, le consultant veillera à distinguer la phase d'instruction du projet (de l'identification jusqu'à l'octroi du financement AFD), sa phase d'exécution (de la signature de la convention de financement jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

Cette note devra se baser sur l'analyse de la littérature (rapports, études, évaluation à mi-parcours, éléments de capitalisation, etc.) produite durant le projet et en synthétiser les éléments les plus saillants pouvant nourrir la présente analyse évaluative.

Cette note, qui ne devrait pas excéder 15 pages, devra impérativement être partagée avec l'AFD avant le départ en mission.

Rapport final provisoire

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 4) sera produit à l'issue des travaux du consultant ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point. Il sera transmis par l'AFD au Ministère de l'Agriculture et des Aménagements Hydrauliques (MAAH) qui pourra également émettre ses commentaires par l'intermédiaire de l'AFD. L'AFD formulera ses remarques et observations au consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire.

Rapport définitif

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Le rapport sera établi selon le plan type joint en annexe 4. Les rapports provisoire et définitif devront être remis sous format électronique aux adresses mel suivantes :

teyssierj@afd.fr

absolua@afd.fr

francoisa@afd.fr

L'agence de Ouagadougou se chargera de la transmission des différents documents aux membres du groupe de référence externes à l'AFD.

Le rapport définitif restera la propriété de l'AFD qui en assurera elle-même la diffusion.

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder 40 pages, hors annexes (cf. annexe 4). Un bon rapport doit être synthétique. Toute la matière utile supplémentaire pourra être mise en annexe. L'AFD se réserve le droit de refuser un rapport si celui-ci s'avère indigeste.

Ce rapport comprendra un résumé de 2 pages qui sera publié sur le site internet de l'AFD (cf. en annexe 5 le modèle à respecter). Ce résumé comprendra une présentation du projet (contexte, parties prenantes, modalités, objectifs, contenu) et reprendra les principales conclusions, leçons et recommandations du

rapport. Ce résumé vise à favoriser la diffusion des enseignements de l'évaluation. Il doit partir du principe que les lecteurs de cette note ne liront pas nécessairement le rapport complet. Il doit à la fois être opérationnel et compréhensible par tous.

Calendrier de remise des livrables

L'évaluation suivra le calendrier indicatif suivant :

- remise de la note de cadrage : début mai 2020
- remise de la note descriptive du projet : début mai 2020
- remise du rapport provisoire : mi- juillet 2020
- remise du rapport final : fin juillet 2020