

Burkina Faso

Programme d'Appui et de Promotion du Secteur Privé en Milieu Rural (PASPRU)

Rapport de supervision

Rapport principal et appendices

BURKINA FASO
PROGRAMME D'APPUI ET DE PROMOTION DU SECTEUR PRIVE EN MILIEU RURAL
(PASPRU)

Prêt n° 775-BF - Don DSF 8030

Mission de supervision: 20 AU 30 MARS 2012

A. Introduction¹

1. Une mission de Supervision du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) a séjourné au Burkina Faso du 20 au 30 mars 2012. Cette mission avait pour objectifs : (i) évaluer l'ensemble de l'exécution du Programme ; (ii) vérifier les produits et réalisations ; (iii) analyser l'état d'avancement de l'exécution ; (iv) passer en revue les aspects fiduciaires ; (v) soulever tous les points pertinents relatifs à la bonne gestion du Projet ; (v) évaluer la performance du FIDA, de l'UCP et de la tutelle. La mission a aussi appuyé le Programme d'Appui et de Promotion du Secteur Privé en Milieu Rural (PASPRU) dans sa gestion opérationnelle et financière.

2. Avant de partir à Ouahigouya, la mission a été reçue par le Ministre de l'Agriculture et de l'Hydraulique et par le Directeur de la Coopération Multilatérale. La mission a également rencontré les principaux partenaires (Maison de l'Entreprise, CEAS, IRSAT). Puisque le projet n'est pas encore pleinement opérationnel, il était intéressant qu'il bénéficie d'une réflexion intense avec la mission de supervision. Des réunions ont eu lieu pendant 3 jours avec l'ensemble de l'équipe de l'UCP et des antennes afin de planifier le démarrage des activités et des partenariats. Après ces échanges, l'équipe, accompagné de la chef de mission a poursuivi/entamé des négociations avec les principaux partenaires (MEBF, CEAS/IRSAT, FAFPA, IMF) en vue de planifier le plan d'activités pour l'année 2012.

3. En date du 28 mars 2012, l'équipe a partagé ses constats, conclusions et recommandations avec l'équipe de l'UCP/antennes du projet.

4. A son retour à Ouagadougou, le 30/03/2012, une réunion de restitution de l'aide-mémoire présentant les principales conclusions de la Mission aux autorités de tutelle du Projet a été organisée par la Direction Générale de la Coopération (DGCOOP). Par la suite, la Mission a également pu rendre compte de ses travaux à Monsieur le Ministre délégué de l'Agriculture et de l'Hydraulique (MAH). Le présent aide-mémoire fait le point des résultats de la Mission et intègre les commentaires de l'UGP et des différents partenaires du Projet.

B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du projet

5. Le PASPRU a pour but de contribuer à la réduction de la pauvreté rurale en développant le secteur privé local. A cette fin, il entend améliorer l'accès durable des groupes cibles aux services de développement des entreprises, à la formation professionnelle et à la technologie, et de créer un environnement propice au développement du secteur privé local en milieu rural. Le programme comprend quatre composantes : i) accès des micro-entreprises (MER) rurales aux services non-financiers, ii) amélioration de l'environnement des micro-entreprises rurales iii) gestion du programme et iv) appui au programme de pays du FIDA.

6. Les objectifs du projet sont de contribuer à la concertation sur la viabilité à terme d'un système de services de développement des entreprises rurales au niveau national et sur des partenariats entre secteurs publics et privé dans le développement des micro-entreprises. Le

^{1/} La mission était composé de Gerda Heyde, consultante FIDA - chef de mission ; Gianluca Capaldo, expert en gestion financière et Madame Karine Nikiema, Assistante de l'Appui Programme au Burkina Faso ; Madame Cristiana Sparacino, Chargée de Portefeuille du FIDA a accompagné la mission.

Le Gouvernement du Burkina Faso était représenté par Monsieur André Adjepoua, Direction des Etudes et de la Planification du Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique et de Madame Balguissa Ouedraogo, Direction Générale de la Coopération - Ministère de l'Economie et des Finances.

programme vise à inciter le secteur de la finance rurale à soutenir davantage le développement des micro-entreprises.

7. Le programme devrait avoir les avantages ci-après : i) Avantages économiques : environ 45% des MER seront passées du stade d'une activité génératrice de revenus à celui d'une micro-entreprise et 12000 micro- et petites entreprises auront augmenté leur bénéfice de 5% en moyenne par an ; quarante-cinq prestataires de services de développement des entreprises (SDE) auront atteint un taux de presque 50% d'autonomie financière après la sixième année d'exécution du programme ; le volume des prêts accordés à moyen terme devrait s'accroître d'environ 3 millions d'USD ; deux projets collectifs d'infrastructure économique doivent être exécutés dans 25% des communes rurales de la zone d'intervention. ii) Avantages au niveau social et à celui d'emploi : environ 24 000 emplois à temps plein ou équivalent auront été créés et 300 formateurs endogènes auront amélioré leur niveau de compétence ; 35% au moins des entreprises seront dirigées par des femmes et 10% par des jeunes, ce dernier aspect contribuant à freiner l'exode rurale. iii) Avantages sur le plan du développement institutionnel et de la gouvernance : les organisations de micro-entreprises et les organismes professionnels bénéficieront d'un appui pour améliorer les services offerts à leurs membres et renforceront leur capacité de défense de leurs intérêts et de concertation ; l'environnement global des MER sera amélioré notamment à travers le développement de produits financiers nouveaux et la diffusion améliorée de l'information aux entreprises.

8. Le PASPRU est officiellement entré en vigueur le 8 décembre 2010. L'atelier de lancement a eu lieu le 31/5 et 1/6/2010. Un amendement de l'Accord de Financement a été finalisé par le FIDA et contresigné par le Gouvernement le 24 mai 2011. La première DRF a été payée le 29 juillet 2011. L'équipe s'est installée à Ouahigouya, siège du Programme, le 10 mars 2012. Il est à noter que la BOAD s'est retiré du financement du PASPRU (e.a. pour l'infrastructure économique, composante B.3.).

9. Les Plans de Travail et Budget Annuels 2011 et 2012 ont été élaborés avec l'ensemble de l'équipe et soumis au Comité de pilotage. Le PTBA 2011 a reçu la non-objection du FIDA. Pour le PTBA 2012, il est parvenu au FIDA le 9 mars, 2012, donc plus de 4 mois après la date limite prévu dans l'accord de financement (le 31 octobre de l'année précédente). Le FIDA a émis plusieurs remarques essentielles, notamment en ce qui concerne la faisabilité de certaines activités et leur chronologie. Une nouvelle version du PTBA 2012 est attendue par le FIDA pour avis de non-objection.

10. **Composante A « Accès des micro-entreprises rurales aux services non financiers »**. La mise en œuvre de cette composante, qui représente 56 % du budget total du Programme, s'est uniquement orientée sur les négociations avec le principal partenaire du PASPRU, la Maison de l'entreprise du Burkina Faso, et seulement pour une partie des activités prévues dans la sous-composante 1, notamment l'installation des CREER. Pour les autres sous-composantes, aucun progrès n'a été noté (voir ci-dessous).

11. Pour la **Composante B « Amélioration de l'environnement des MER »** les réflexions sont en cours.

12. **Composante C « Gestion du Programme »**. La mission constate que l'ensemble de l'équipe du projet est en place. Malheureusement le Responsable A1 « Facilitation de l'accès des MER aux SDE » est en congé de maladie depuis 1 mois.

13. C'est seulement en début mars 2012, les bureaux de l'UCP ont été installés à Ouahigouya tel que stipulé dans l'accord de financement. Des mobiliers, 4 véhicules et de l'équipement informatique ont été mis à sa disposition par le Ministère de tutelle pendant cette phase de démarrage.

14. Deux des cinq antennes prévues dans le cadre du Programme (Est et Ouest) ont été installées. Elles ont une équipe composée d'un chef d'antenne et un(e) secrétaire/comptable. Le document de conception du Programme prévoit que les trois autres antennes (Ouahigouya, Dédougou et Dori) soient gérées directement par les chefs d'antenne du PROFIL. Pour le moment, étant donné les problèmes de mise en œuvre vécus par le PROFIL, cette disposition n'a pas pu être réalisée.

15. **Composante D « Appui au programme pays ».**

16. **La sous-composante D.1. « Appui au programme-pays »** prévoyait le recrutement d'un chargé de l'appui à la mise en œuvre du programme-pays du FIDA, responsable de brancher le PASPRU et le PROFIL, mais aucune activité n'a été réalisée. (voir Recommandations)

17. **Sous-composante D.2. «Suivi-évaluation et administration financière »** Le Responsable Administratif et financier ainsi que le Responsable Suivi-évaluation ont été recrutés et sont opérationnels depuis juillet 2010.

18. Globalement, la mission de supervision constate que le démarrage du Programme est très lent et que les progrès dans sa mise en œuvre sont trop faibles. Aucune activité concrète n'a été réalisée par le Programme depuis son démarrage. Le taux de réalisation financière est de 1,7% et concerne seulement la composante « Gestion de Programme ». Le PTBA 2012 est trop ambitieux par rapport aux capacités actuelles de l'équipe. L'équipe n'a pas fait preuve d'esprit d'anticipation dans les contacts avec les partenaires, dans les démarches de mise en œuvre des composantes et la préparation des activités de terrain, malgré la mission d'appui du FIDA du mois d'octobre 2011. **Le PASPRU est déjà considéré comme un Programme à risque par le FIDA et des mesures urgentes devront être prises par le Gouvernement pour adresser les défaillances constatées par la mission.**

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Mesures urgentes pour adresser le risque de faillite du Programme	Gouvernement	Immédiatement

C. Produits et réalisations

19. Pour la composante A, le PTBA 2011 prévoyait de préparer la collaboration avec la Maison de l'Entreprise autour de l'identification et de sélection des CREER et la mise en routes des études de base (appuis aux CREER), micro-pôles économiques, besoins de formation des MER, filières/produits, ...). La mise en route de la composante B était également prévue. Les seules activités réalisées en 2011 concernent les activités de démarrage et le fonctionnement de l'UCP et des antennes (Composante C).

20. **Composante A « Accès des micro-entreprises aux services non-financiers »**

21. **Sous-composante A.1 « Facilitation de l'accès des MER aux SDE ».** Les négociations avec le partenaire principal pour ce volet, la Maison de l'Entreprise (MEBF) ont été entamées. Une proposition de convention de partenariat et de contrat d'objectifs est à l'examen. Avant la mission de supervision, la MEBF avait soumis à l'équipe une proposition de collaboration pour l'identification/formation/installation et l'opérationnalisation des 30 Centres de ressources en entrepreneuriat rural (CREER) sur les 60 prévus. Les modalités de ce partenariat (profil des CREER, modalités de collaboration avec les antennes, suivi et rapportage) n'avaient pas encore été discutées. Au cours de la mission, l'équipe a commencé la réflexion sur le référentiel des CREER.

22. Les micro-entreprises rurales (MER) prioritaires sont les MER dont les activités sont liées à l'agriculture, notamment dans le secteur de la transformation alimentaire et les équipementiers. Cependant, l'ensemble des MER qui opèrent dans d'autres secteurs économiques sera couvert par le PASPRU (y inclus les métiers d'artisans et les services).

23. **Sous-composante A.2 « Facilitation de l'accès à la formation aux métiers et à l'apprentissage »** Le PASPRU n'a pas encore pris contact avec le FAFPA qui était clairement identifié dans le document de conception comme un partenaire qui dispose d'une expertise, réseau et ressources permettant de répondre de façon efficace aux besoins de formation.

24. **Sous-composante A3 « Facilitation de l'accès aux informations, technologies et innovations ».** La mission a pris contact avec l'Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies (IRSAT) pour confirmer sa volonté de collaboration ; les thèmes et modalités restent à définir. Aucun contact n'a pas encore été pris par le Programme avec l'autre

partenaire qui avait été identifié par la mission de conception du PASPRU pour la mise en œuvre de ce volet, le Centre Ecologique Albert Schweitzer (CEAS). En outre, le PASPRU n'a pas encore entamé l'identification/formation des formateurs endogènes et n'a pas non plus identifié ni les partenaires ni les modalités pour développer la formation des apprentis des MER.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Elaboration d'un référentiel pour le CREER qui sert de base pour les activités de terrain du PASPRU (critères de sélection, compétences requises, compétences attendus après la formation/ accompagnement, rôle des CREER en tant que relais du PASPRU, activités en faveur des MER, modes de subvention/paiement et suivi, ...)	Coordinateur, Responsables techniques et chefs d'antennes	Avril 2012 A finaliser et valider en début 2013
Intensifier les négociations avec la MEBF sur les modalités de mise en œuvre des activités, qui seront traduites dans la convention de partenariat et le contrat d'objectifs Fixer les modalités de collaboration et de concertation entre la MEBF et les chefs d'antennes	Coordonnateur et l'intérim du responsable A1	Avril 2012
Intensifier les négociations avec l'IRSAT et le CEAS sur les modalités de mise en œuvre des activités qui seront traduites dans des contrats d'objectifs Autour e.a. des interventions d'appui/conseil aux MER	Responsable Volet Technologie et Formation Professionnelle appuyé par le Coordinateur	Avril 2012
Entamer le processus de négociations avec le FAFPA en vue de développer les modalités de collaboration	Responsable Volet Technologie et Formation Professionnelle appuyé par le Coordinateur	Avril 2012
Démarrer le plus rapidement possible des activités de terrain en partenariat avec le CEAS, l'IRSAT, le FAFPA Inclure dans le plan de travail du partenariat des activités conjointes qui répondent aux besoins des MER déjà identifiés par ces partenaires dans le cadre de leurs activités ordinaires à condition que (1) les bénéficiaires répondent aux critères du PASPRU et (2) que l'expertise puisse être mobilisée à court terme	Responsable Volet Technologie et Formation	Le plus rapidement possible
Mise en place des mini-centres d'information au niveau des antennes	Secrétaires/comptables des antennes sous la supervision des chefs d'antennes	Mai/Juin 2012

25. Composante B « Amélioration d'environnement des MER »

26. **Sous-composante B.1. « Amélioration de l'offre des services financiers »** Aucune activité n'a été réalisée par l'équipe de projet.

27. **Sous-composante B.2. « Renforcement des associations des MER ».** Le rapport 'Etat de mise en œuvre du PASPRU (30-5-2010 au 31-12-2011) ne mentionne aucune démarche entreprise en vue de démarrer cette sous-composante. Certaines associations sont connues des chefs d'antenne mais n'ont pas encore été approchées.

28. **Sous-composante B.3. « Amélioration de l'offre des infrastructures à vocation économique »** Suite au retrait du financement de la BOAD, la mise en œuvre de cette sous-composante (dont la BOAD assurerait 94% du budget total de 827 millions de FCFA) est suspendue en attendant une future réallocation.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Définir au sein de l'équipe les responsabilités (éventuellement partagées) pour les sous-composantes B.1, B 2 ;B 3	UCP	Avril 2012
Actualisation de l'information sur les IMF partenaires présumés qui interviennent dans la zone des 2 antennes et du nouveau APFI (émanation des CVECA Mouhoun et Soum) Notamment leurs produits, leurs conditions d'accès et leur couverture géographique A inclure dans la base de données du PASPRU	UCP	Avril 2012
Sélection d'un consultant (en concertation avec le FIDA) pour la préparation des accords de collaboration avec les 2 IMF au sujet du premier guichet MER-IMF du Fonds d'incitation pour un montant test à justifier par une estimation des besoins des MER en crédit à moyen terme Recrutement d'un consultant pour le développement d'un manuel de procédures du Fonds d'incitation	Coordinateur	Août 2012
Inventorier au niveau des antennes les associations de MER existantes Identification des interventions faisables sous forme de contrat d'objectifs qui cadrent dans les objectifs du PASPRU Début d'élaboration des critères et modalités de collaboration sur base de ces premières collaborations test	Chef d'antenne	Juillet 2012
Collecte d'information sur les projets en cours qui financent des infrastructures à vocation économique	UCP	Août 2012
Elaboration d'une proposition pour la gestion des ressources disponibles pour l'Appui à l'innovation	UCP	Août 2012

29. Composante C « Gestion du Programme »

30. La mission constate que le **fonctionnement de l'équipe** n'est pas optimale. La répartition des tâches au sein de l'UCP et avec les chefs d'antennes n'est pas encore bien définie. Il n'y a pas encore de bonnes pratiques par rapport à la circulation de l'information (trop ou trop peu). Plusieurs décisions sont prises sous forme de consensus, mais cela après des longues discussions au sein de l'équipe et sans qu'un responsable soit désigné pour préparer ou suivre les décisions issues de ces discussions. L'organisation du travail n'est pas suffisamment basée sur une délégation des tâches. La fonction 'coordination/direction' est à renforcer.

31. Bien qu'elle soit en place depuis au moins 6 mois (certains cadres depuis 18 mois), l'équipe a évolué de façon relativement isolée et n'a pas été suffisamment proactive pour tisser des liens avec les futures partenaires ou de profiter de cette période pour mieux maîtriser les thèmes du projet. Elle n'a pas pris d'initiatives en craignant de décevoir les partenaires et bénéficiaires tant que les ressources financières n'étaient pas disponibles.

32. L'équipe du PASPRU ne s'est pas encore assez familiarisée avec la stratégie du Programme et n'a pas encore pleinement intériorisé son rôle. Par rapport au 'faire-faire', elle ne maîtrise pas encore suffisamment l'équilibre à rechercher entre l'expertise des partenaires pérennes tels que le CEAS et l'IRSAT (leur expertise, leurs produits, leur réseau d'experts,...) et la stratégie du PASPRU.

33. L'**organisation administrative** n'est pas encore à point notamment l'archivage des documents et rapports des visites (versions électronique et papier) ce qui risque d'entraîner une déperdition d'information. Le support papier est utilisé rarement. Bien que positive du point de vue écologique, cela rend difficile la consolidation de l'information et le suivi des décisions.

34. Vue la nature du projet et dans cette phase de lancement et de négociation avec les partenaires, l'équipe est obligé de passer relativement beaucoup de temps à Ouagadougou. Depuis le déménagement à Ouahigouya, ils n'ont plus de 'pied à terre' pour se réunir ou pour travailler à Ouagadougou.

35. **Collaboration avec le PROFIL.** Malgré l'ancrage prévu avec le PROFIL (voir document de conception) la collaboration entre les 2 projets est restée limitée. Pour l'extension du PASPRU dans d'autres zones couvertes par le PROFIL, le PASPRU devrait faire appel au seul personnel du PROFIL dans ces antennes. Cette option ne s'est toutefois pas avérée réaliste et le besoin d'engager du personnel propre au PASPRU lors de l'extension du projet est pressentie. Par contre, il reste intéressant de prévoir une utilisation commune des équipements et infrastructures.

36. **Manuel de procédures administratives, budgétaires, financières et comptables.** La mission d'appui du FIDA d'octobre 2011 avait relevé des insuffisances sur les procédures comptables (schéma d'écritures comptables, plan comptable, analytique et budgétaire, classes comptables retenues...). Elle avait transmis à l'UCP le manuel de procédures du Projet PRODER au Congo afin que le Programme puisse s'en inspirer et effectuer les corrections nécessaires. Ce manuel doit être révisé et envoyé au FIDA pour avis de non-objection.

Remarques générales sur la stratégie de mise en œuvre

37. **L'approche filière /chaîne de valeur/ grappe de MER** n'est pas encore suffisamment intégré dans la réflexion sur la mise en œuvre du projet. L'accent mis sur le modèle CREER - avec des services de proximité - risque de masquer la nécessité de chercher à développer des démarches qui regroupent un grand nombre de MER autour des problématiques communes. Il en va de l'efficacité du PASPRU.

38. La **dimension genre** a été prise en compte dans l'orientation du projet vers des secteurs où les femmes sont très présentes en vue de respecter le % des femmes bénéficiaires du PASPRU. Des efforts intensifs restent à faire pour intégrer cette dimension dans la façon dont les activités seront mises en œuvre (p.e. % des femmes CREER, problèmes spécifiques de la femme entrepreneur).

39. **Orientation vers l'atteinte des résultats** Malgré la nécessité d'avancer rapidement dans la mise en œuvre du projet, l'équipe ne devrait pas perdre de vue comment ces activités vont contribuer au maximum à l'atteinte des objectifs notamment à l'évolution visible - financière et durable - des MER.

Composante D « Appui au programme pays »

40. **Suivi Evaluation** Le Responsable Suivi-Evaluation a préparé une première proposition du Système de Suivi Evaluation. De plus, ce document n'a pas encore été discuté par l'équipe. Le format des rapports pour le suivi des activités des antennes a été élaboré et est en cours d'utilisation.

41. Des termes de référence ont été préparés pour diverses études, notamment le SYGRI, l'étude socio-économique, le plan d'opération et le plan de communication, ainsi que des études pour définir les modalités de mise en œuvre du fonds d'infrastructures à vocation économique et le fonds d'incitation.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Création d'un manuel d'opérations qui contient la description du groupe cible, le référentiel des CREER, les procédures installées au sein du projet, les principes de base des conventions de partenariat et des contrats d'objectifs,...	UCP	Mai 2012
Recherche d'un pied à terre à Ouagadougou pour le suivi des partenaires et l'organisation des réunions	Coordinateur avec la DGPER	Juin 2012
Le système de suivi évaluation doit être développé dans l'urgence et doit s'inspirer du système proposé au PROFIL, en prenant en compte l'expérience d'autres projets nationaux	Responsable Suivi Evaluation	Mai 2012
Réaliser l'étude SYGRI et l'étude socio-économique de base	RSE	Mai 2012

D. Avancement de l'exécution du projet

42. Vue l'état de mise en œuvre du PASPRU, il apparaît difficile pour l'UCP de réaliser entièrement le PTBA 2012 tel que définit initialement. Au vue des difficultés de démarrage du PASPRU, le FIDA estime que le Programme est à considérer à risque. Sur la base de ce constat, un programme prioritaire devra être élaboré. Ce programme couvrira une période de 6 mois et se concentrera sur les activités clé du projet, notamment sous la sous-composante A.1 (notamment la mise en place des CREER) et les activités des sous-composantes A.2 et A.3.

Pour la Composante A. « Facilitation de l'accès des MER aux services non financiers »

43. Puisque les CREER sont les relais de terrain du PASPRU et qu'ils joueront un rôle clé dans l'identification des MER et de leurs besoins, leur mise en place est prioritaire. En attendant que ces CREER soient opérationnels (prévu fin 2012), il est proposé que le PASPRU identifie des activités à mettre en œuvre s'appuyant sur l'expérience et le réseau de ses partenaires (CEAS, IRSAT, FAFPA). Des contrats d'objectifs ponctuels peuvent être signés pour ces prestations.

Pour la Composante B « Amélioration de l'environnement des MER »

44. Volet B1. « Accès aux services financiers ». Les IMF contactées ont signalé la difficulté qu'ils ont d'accéder à des ressources à moyen terme et donc leur incapacité actuelle à financer les investissements des MER. La mise en place du fonds d'incitation - guichet IMF-MER - pourrait renforcer leur évolution vers le secteur des MER mais les modalités devront être décrites dans un manuel de procédures du Fonds qui devra recevoir la non-objection du FIDA. L'APFI (Association de la Promotion du Financement Inclusif) sera incluse dans la liste des IMF bénéficiaires en plus du RCPB et du PAMF. La mission propose de suspendre pour 2012 les activités liées à la création des 'Départements Financement des MER' et le développement de nouveaux produits dans 6 IMF.

45. Pour la sous composante B2 «Renforcement des associations», le PASPRU pourra développer des collaborations dans le cadre des autres sous-composantes notamment A.1, A.2, A.3, B.1.

46. Pour la sous-composante B3 « Amélioration de l'offre des infrastructures à vocation économique », pour laquelle les ressources financières ne sont plus disponibles, on propose que le PASPRU se renseigne sur les conditions et modalités des projets en cours dans ce domaine afin de pouvoir conseiller les MER et leurs structures.

47. **Composantes C et D** Il est proposé pour le moment de ne plus maintenir la composante D et d'inclure le responsable Suivi-évaluation et le Responsable Administratif et Financier dans la composante C. Étant donné les difficultés de mise en œuvre du PROFIL et du PASPRU, les conditions initiales qui ont menées à inclure la composante D dans la conception du Programme ne sont plus réunies.

E. Aspects fiduciaires

48. **Gestion financière.** L'équipe du Programme est composée de : au niveau de l'UCP - (1) Coordonnateur national, fonctionnaire détaché de l'état, (1) Responsable Administratif et Financier, fonctionnaire détaché de l'état (1) Responsable Suivi et Evaluation, contractuel (1) Responsable Appui aux MER, fonctionnaire détaché de l'état en congé de maladie depuis un mois (1) ; Responsable Volet formation et technologie, fonctionnaire détaché de l'état (1) Secrétaire de direction de l'UCP, contractuel (1) et (3) chauffeurs de l'UCP, contractuel ; au niveau des antennes (seulement deux antennes sur cinq en place) – (1) chef d'antenne Ouest, contractuel (1) chef d'antenne Est, contractuel (1), comptable UCP, contractuel (1), secrétaire comptable Antenne Ouest, contractuelle (1), secrétaire comptable Est, contractuelle (1) et (1) chauffeur antenne Ouest, contractuel. La mission a observé que malgré le fait que le PASPRU a recruté trois chauffeurs, seulement deux voitures sont disponibles auprès l'UCP (*voir par. Passation des marchés*).

49. Toute l'équipe est aujourd'hui au complet (le personnel clé avait déjà été recruté en juillet 2010). Cependant, le Programme n'a pas réalisé beaucoup en termes d'activités et de décaissements.

50. Globalement, le suivi de la gestion administrative, financière et comptable du PASPRU peut être considéré moyennement satisfaisant. La comptabilité est de trésorerie: i) au niveau central de l'UCP, sur le logiciel de gestion comptable et financière (TOMPRO) doté d'environ tous les modules nécessaires aux exigences du FIDA en terme de rapports financiers (comptabilité générale et analytique, suivi budgétaire, suivi des conventions, immobilisations, états financiers, marchés et engagements, états de décaissements, etc.) ; ii) au niveau des antennes, sur Excel.

51. La cellule administrative et financière du PASPRU a reçu une formation spécifique sur TOMPRO réalisée par le FIDA en octobre 2011. Elle a été encouragée par la mission à capitaliser la proximité du siège du PROFIL pour des consultations au niveau opérationnel avec son service financier. La mission recommande : i) l'installation de TOMPRO au niveau des antennes ; ii) l'installation d'une connexion internet le plus tôt possible et iii) la mise en réseaux du logiciel entre l'UCP et les antennes, une fois que la connexion internet est opérationnelle.

52. **Registre des Contrats** Le PASPRU est doté d'un registre des contrats en TOMPRO, mais celui-ci n'est pas utilisé parce qu'aucun contrat n'a été signé. La mission a donné des orientations pour son utilisation.

53. **Inventaire** A la date, de la mission était disponible. La plupart des biens en possession du Programme sont la propriété de l'Etat Burkinabé et prêtés au PASPRU pendant qu'il finalise les acquisitions, sauf pour deux imprimantes et un ordinateur qui ont été achetés par le programme. La mission recommande de mettre en place un inventaire avec toutes les informations requises (description, état, date d'acquisition, catégorie de référence, localisation, etc.). Chaque matériel et mobilier devra porter un code d'identification.

54. **Décaissement** Au 29/02/2012, seulement l'avance initiale d'un montant de 600.000 euro a été décaissée (393,6 million FCFA), soit un taux de décaissement des ressources du Prêt d'environ 5%. Hors du dépôt initial, le taux de décaissement s'élève à 1,7%. Ce taux de décaissement très bas est la conséquence d'un manque d'activités et d'aucune passation de marchés finalisée (voir ci-dessous).

55. **Demande de Retrait de Fonds** A la date de la mission, la DRF (2) était en finalisation et en train d'être soumise au FIDA après qu'une première version avait fait l'objet d'observations par le Bureau Pays FIDA chargé de l'analyse préliminaire. La mission a effectué une petite session de formation sur le montage des DRF en appréciant toutefois des améliorations en termes de capacités de l'équipe administrative et financière. La mission a recommandé au Programme d'envoyer la deuxième DRF au FIDA avant le 5 Avril 2012 et s'est accordé que pour les DRF suivantes le Programme demandera un appui à l'équipe du PROFIL qui a déjà acquis une expérience dans ce domaine.

56. **Situation du Compte Spécial** La mission a effectué le rapprochement du Compte Spécial (en FCFA) au 29/02/2012 en collaboration avec l'équipe administrative et financière du

Dépôt initial compte spécial	393 574 000	
Solde compte spécial au		43 574 000
Solde compte opération (UCP)		227 580 064
Solde compte opération (antenne Ouest)		0
Solde compte opération (antenne Est)		0
Solde en caisse (UCP)		474 960
Solde en caisse (antenne Ouest)		330 265
Solde en caisse (antenne Est)		143 600
DRF en préparation (DRF 2)		121 516 111
DRF au FIDA mais pas encore créditées		-
Différence non rapprochée		(45 000)

Programme comme suit:

57. De l'analyse de la situation du Compte Spécial du PASPRU, il ressort une trésorerie pour le moment normalement satisfaisante, mais qui pourrait être confronté à des tensions, une fois que le Programme sera complètement opérationnel, à cause du montant plutôt élevé de « DRF en préparation » (environ 30% du Dépôt Initial). La mission s'est accordée avec le Programme de soumettre au FIDA des DRF régulièrement, dès que le montant des dépenses aura atteint approximativement 20% du Dépôt Initial (environ 80 million FCFA).

La différence non rapprochée de 45 000 FCFA représente un chèque (n° 0309564) non encore décaissé par la banque.

58. **Réalisations financières.** La mission a constaté que le PTBA 2012 n'était pas encore approuvé par le FIDA. Compte tenu qu'aucune activité n'a été réalisée par le Programme depuis son démarrage, le taux de réalisation est de 1,7% et concerne seulement la Composante C « Gestion du programme ».

59. **Passation des marchés et ECD** Au moment de la mission, aucun appel d'offre n'avait été finalisé. La documentation concernant les Etats Certifiés de dépenses était disponible et la mission a passé en revue un échantillon des pièces justificatives de la période d'octobre 2011 à janvier 2012. Dans l'ensemble les pièces justificatives sont plutôt conformes aux procédures du FIDA. Néanmoins, la mission a noté que sur certaines factures les différents montants ne sont pas reportés (Montant Hors Taxe (HT), la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et le montant Toute taxe Comprise (TTC). La mission a invité le Programme à prendre les mesures nécessaires pour que tous les aspects suscités soient pris en compte dans l'établissement des factures par les prestataires.

60. **Financement de contrepartie.**

Année	Montant prévu (Accord de financement)	Montant effectivement alloué	Décaissement
2010	35 300 000	8 825 000	1 653 500
2011	45 600 000	41 412 000	19 898 500
2012	51 900 000	0	0
Total	132 800 000	50 237 000	21 552 000

61. Au 29 février 2012, la contribution totale de la contrepartie nationale est de **2,7%**, par rapport à la prévision de l'accord de financement. Pour l'année 2012, la contribution de l'état, prévue de **72 038 000** FCFA, n'est pas encore disponible au niveau du Programme.

62. **Pour les Dispositions de l'Accord de financement**, la mission a constaté qu'elles ne sont pas toutes respectées, notamment: PTBA et PPM envoyés au FIDA en retard (mars 2012), système de suivi et évaluation non établi et protocole avec la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso non encore conclue. **La mission rappelle au Programme que le non-respect des dispositions de l'accord de financement peut causer de sérieuses conséquences selon l'article n°12 des conditions générales du FIDA, (suspension, en tout ou partie du droit de solliciter des retraits du compte de prêt et du don ; qui peut conduire à l'arrêt du Programme).**

63. **Gestion de la petite caisse** Le PASPRU dispose de trois caisses : une au niveau de l'UCP géré par le comptable, d'un plafond d'un million (1 000 000) de FCFA; au niveau des antennes d'Ouest et Est, le plafond est de 400 000 F CFA. Toutes les caisses sont réapprovisionnées lorsque le montant des dépenses a atteint la moitié des plafonds prévus. La mission a constaté

que la gestion de la caisse au niveau de l'UCP est conforme au manuel des procédures administratives et financières.

64. **Audit.** Le Manuel des Procédures opérationnelles en matière d'audit de Projets du FIDA indique le suivant : « Lorsque la première année budgétaire porte sur une période de moins de six mois d'exécution du projet, les activités réalisés pendant cette période feront l'objet d'un audit en même temps que celles de la deuxième année budgétaire » (p.14, paragraphe 20). Sur la base de ce qui précède, la mission invite le Programme à réaliser l'audit de la période juillet-décembre 2011 avec l'audit qui sera réalisé pour l'année 2012. La mission recommande le suivant : i) commencer le processus de recrutement de l'auditeur dans le quatrième trimestre 2012 pour pouvoir finaliser le recrutement de l'auditeur avant la fin de l'année (meilleure pratique) et ii) évaluer la possibilité de recruter le même auditeur pour les deux exercices consécutifs, pour éviter de lancer un recrutement chaque année. Le renouvellement du contrat de l'auditeur sera soumis à l'appréciation du FIDA, sur la base de ses performances de l'année précédente.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Désigner un intérimaire pour assurer la mise en œuvre de l'activité d'appui aux MER.	PASPRU	Le plus tôt possible
i) Installer TOMPRO au niveau des antennes ; ii) installer la connexion internet	PASPRU Service Financier (UCP et Antennes)	Le plus tôt possible
Mettre en place un inventaire avec toutes les informations requis	RAF/COMPTABLE	Dès l'acquisition du matériel et équipements
Envoyer la deuxième DRF au FIDA	RAF/COMPTABLE	05 Avril 2012
Soumettre au FIDA des DRF régulièrement dès que le montant des dépenses atteint approximativement les 20% du Dépôt Initial (environ 80 million FCFA).	RAF/COMPTABLE	Permanent
Procéder au versement des fonds prévus	Contrepartie	Dès que possible
Respecter les dispositions de l'accord de financement	PASPRU	Permanent
Soumettre au FIDA, les états financiers pour les exercices 2011, 2012	PASPRU	31 mars 2013
i) Procéder au recrutement de l'auditeur ii) Soumettre le rapport d'audit pour les exercices 2011 et 2012 au FIDA	PASPRU	30 juin 2013

F. Durabilité

65. Actuellement, il n'est pas encore possible de juger de la durabilité de l'intervention. L'approche du projet, notamment la création des CREER à proximité des MER et la collaboration optimale avec des organisations locales pérennes, devrait permettre d'assurer que l'expertise acquise au cours de ce projet resterait disponible pour la continuité de l'accompagnement des MER et la création d'un environnement propice au développement du secteur privé en milieu rural. La mission recommande que cet aspect de durabilité soit prise en compte dès les premières actions sur le terrain.

G. Conclusion

66. La mission de supervision regrette que le projet soit toujours au stade de démarrage, malgré le contexte favorable à un tel projet d'encadrement des MER. Des défaillances dans le fonctionnement de l'équipe actuelle (collaboration entre agents, expertise et leadership) pourraient expliquer cette faible performance dans la mise en œuvre des composantes.

67. Il est donc décidé que le PASPRU devrait mettre en œuvre un 'Programme prioritaire' axé sur les activités clés du projet, en collaboration avec des partenaires externes. Ce programme devra recevoir l'avis de non-objection du FIDA. A la fin de la mise en œuvre de ce programme, une mission conjointe FIDA/Gouvernement du Burkina Faso se déplacera pour évaluer l'état des réalisations et de prendre les mesures nécessaires.

68. Ce Programme Prioritaire sera mis en œuvre avec les 2 antennes existantes. La décision de créer de nouvelles antennes est suspendue jusqu'après l'exécution satisfaisante du Programme Prioritaire.



Appendices

- Appendice 1 Résumé de l'état d'avancement du projet et notes
- Appendice 2 Résumé des principales mesures à adopter dans des délais convenus
- Appendice 3 Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement; décaissements par catégorie et par composante
- Appendice 4 Respect des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement
- Appendice 5 Avancement matériel au regard du PTBA, y compris les indicateurs SYGRI
- Appendice 6 Cadre logique actualisé indiquant l'avancement des activités au regard des objectifs, des réalisations et des produits
- Appendice 7 Gestion des savoirs: apprentissage et innovation
- Appendice 8 Recommandations par rapport au Programme Prioritaire



**Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du programme et notes****Projet 1425 [775] Rural Business Development Services
Programme - Brouillon****Faits essentiels**

Pays	Burkina Faso	No. du projet	1425	No. du prêt/don DSF	775
Projet	Rural Business Development Services Programme			Prêt/don DSF suppl.	8030
Date de mise à jour	13/04/2012			Conditions de financement	DHC
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	1	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	3		
Dernière Supervision	30/03/2012	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	18/10/2011		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	30/04/2009			Coût total	25.21	
Accord	23/09/2009	Délai d'entrée en vigueur	19.6	FIDA Total	16.14	
Entrée en vigueur	08/12/2010	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	8.07	5
Examen à mi-parcours				Don DSF	8.07	5
Achèvement	31/12/2016	Dernier amendement	12/12/2011	Don FIDA		
Clôture	30/06/2017	Dernier audit		Financement national total	3.96	
Nbre de prolongations	0			Beneficiaries	0.10	
				Government (National)	3.87	2.9
				Cofinancement total	5.10	
				BOAD	5.10	

Notes concernant l'exécution du projet

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	4	4	1. Qualité de la gestion du projet	4	2
2. Acceptabilité du taux de décaissement	1	2	2. Exécution du S&E	4	2
3. Fonds de contrepartie	4	3	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	2
4. Conformité à l'accord de prêt	4	3	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	4	3
5. Conformité aux règles de passation des marchés	4	4	5. Lutte contre la pauvreté	4	3
6. Qualité et ponctualité des audits	4	4	6. Efficacité du ciblage	4	3
			7. Innovation et leçons apprises	4	3
B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Facilitating microenterp access to non-fin service	4	2	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	3
2. Improve microenterpr development enabling environm	4	2	2. Autonomisation	4	3
3. Programme management	4	2	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	4	3
4. IFAD country programme support	4	2	4. Adaptabilité des prestataires de services	4	3
			5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	3
			6. Possibilité réplcation à plus grande échelle	4	3

B.5 Justification des notes



Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)

Rapport de supervision 2012 - Appendices

(Les notes apportées pendant l'année précédente ne reflétaient pas la situation effective de mise en œuvre du Programme). Pour la composante A, Facilitation de l'accès aux services non financiers, (56 % du budget total), le PASPRU a seulement engagé des pourparlers avec un des 4 partenaires - la Maison de l'entreprise du Burkina Faso - sur la création/formation des Centres de ressources en entrepreneuriat rural (CREER). Pour la composante B, Amélioration de l'environnement des micro-entreprises, aucune activité n'a été mise en œuvre. Seuls deux des cinq antennes sont installées. Le taux de réalisation financière est de 1,7% et concerne seulement la composante C, Gestion de Programme, et le financement des salaires sous le budget de la Composant D, Appui au programme pays. Pour les Dispositions de l'Accord de financement, la mission a constaté qu'elles ne sont pas toutes respectées, notamment: PTBA et PPM envoyés au FIDA en retard (mars 2012), système de suivi et évaluation non établi et protocole avec la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso non encore conclue.

Évaluation globale et profil de risque

		Précédente	Actuelle
C.1	Actifs physiques/financiers	4	2
C.2	Sécurité alimentaire	4	2
C.3	Avancement globale de l'exécution (Sections B1 et B2)	4	3

Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution

Le PASPRU peut déjà être considéré comme un Programme à risque puisqu'il n'a pas encore démarré de façon significative ses activités de terrain et parce qu'on constate des défaillances importantes dans le fonctionnement de l'équipe actuelle sur le plan de l'expertise, le leadership et la collaboration entre agents.

C.4	Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)	4	3
-----	---	---	---

Justification des notes sur les objectifs de développement

Malgré qu'elle soit en place depuis plus de 8 mois (avec les cadres principales de l'UGP déjà recrutés en juillet 2010), l'équipe ne s'est pas encore assez familiarisée avec la stratégie du Programme et avec son rôle dans le cadre du 'faire-faire'. Elle n'a pas été proactive dans la préparation du programme et n'a pas fait preuve d'expertise et vision stratégie pour développer des collaborations satisfaisantes avec les partenaires en vue d'arriver à des réalisations de terrain dans les plus brefs délais.

C.5	Risques Description succincte des principaux risques concernant chaque section ainsi que de leur impact sur la réalisation des objectifs de développement et la durabilité des résultats		
	Aspects fiduciaires	Le suivi de la gestion administrative, financière et comptable du PASPRU peut être considéré moyennement satisfaisant.	
	Avancement de l'exécution du projet	L'équipe actuelle ne réunit pas toutes les compétences nécessaires pour l'exécution du programme. Elle a besoin d'être coachée sur son fonctionnement interne et dans son rôle de coordinateur de la mise en place des collaborations avec les différents partenaires.	
	Produits et réalisations	Aucune activité de terrain n'a été lancée à part les ateliers de lancement du projet. Bien que les chefs d'antennes connaissent leur zone d'intervention (agents ex-PAMER), ils n'ont pas encore identifié de façon systématique les bénéficiaires et partenaires sur le terrain. La formation des CREER n'a pas encore démarré alors que la mise en œuvre de la majorité des activités de terrain (notamment les services aux micro-entreprises) dépend de leur installation. L'équipe du PASPRU ne semble pas suffisamment orientée sur l'atteinte de résultats concrets sur le terrain. Elle accorde relativement beaucoup d'attention au lancement des études et à la mise en place des bases de données alors qu'elle n'a pas encore suffisamment développé sa stratégie de mise en place des services de proximité pour les micro-entreprises (à travers les CREER et avec l'appui technique des partenaires) Après la mission de supervision, l'équipe du projet élaborera un 'Programme d'Urgence' en collaboration avec les partenaires (MEBF, CEAS, IRSAT et FAFPA). Ce programme sera surtout axé sur la mise en œuvre des éléments clés de la composante A.	
	Durabilité	Vu le faible niveau de mise en œuvre du projet, il est difficile de se prononcer sur la durabilité du dispositif de terrain, notamment des CREER. L'approche du programme - notamment la collaboration avec des organisations pérennes locales devrait toutefois permettre d'assurer la disponibilité pérenne des outils et connaissances développés.	

Suivi proposé

Question/problème	Mesure Recommandée	État de calendrier	État d'avancement
Décaissement	Elaboration d'un référentiel pour le CREER qui sert de base pour les activités de terrain du PASPRU' (critères de sélection, compétences requises, compétences attendus après la formation/accompagnement, rôle des CREER en tant que relais du PASPRU, activités en faveur des MER, modes de subvention/paiement et suivi, ...)	Avril 2012	
	Mise en place des mini-centres d'information au niveau des antennes	Mai/Juin 2012	
	Définir au sein de l'équipe les responsabilités (éventuellement partagées) pour les sous-composantes B.1, B.2, B.3	Avril 2012	
	Inventorier au niveau des antennes les associations de MER existantes Identification des interventions faisables sous forme de contrat d'objectifs qui cadrent dans les objectifs du PASPRU Début d'élaboration des critères et modalités de collaboration sur base de ces premières collaborations test	Août 2012	
	Actualisation de l'information sur les IMF partenaires présumés qui interviennent dans la zone des 2 antennes et du nouveau APFI (émanation des CVECA Mouhoun et Soum) Notamment leurs produits, leurs conditions d'accès et leur couverture géographique A inclure dans la base de données du PASPRU	Avril 2012	



Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)
Rapport de supervision 2012 - Appendices

Collecte d'information sur les projets en cours qui financent des infrastructures à vocation économique	Août 2012	
Sélection d'un consultant (en concertation avec le FIDA) pour la préparation des accords de collaboration avec les 2 IMF au sujet du premier guichet MER-IMF du Fonds d'incitation pour un montant test à justifier par une estimation des besoins des MER en crédit à moyen terme	Juillet 2012	
Elaboration d'une proposition pour la gestion des ressources disponibles pour l'Appui à l'innovation	Août 2012	
Recrutement d'un consultant pour le développement d'un manuel de procédures du Fonds d'incitation	Avril 2012	
Création d'un manuel d'opérations qui contient la description du groupe cible, le référentiel des CREER, les procédures installées au sein du projet, les principes de base des conventions de partenariat et des contrats d'objectifs,...	Mai 2012	
Recherche d'un pied à terre à Ouagadougou pour le suivi des partenaires et l'organisation des réunions	Juin 2012	
Intensifier les négociations avec la MEBF sur les modalités de mise en œuvre des activités, qui seront traduites dans la convention de partenariat et le contrat d'objectifs Fixer les modalités de collaboration et de concertation entre la MEBF et les chefs d'antennes	Avril 2012	
Le système de suivi évaluation doit être développé dans l'urgence et doit s'inspirer du système proposé au PROFIL, en prenant en compte l'expérience d'autres projets nationaux	Mai 2012	
Intensifier les négociations avec l'IRSAT et le CEAS sur les modalités de mise en œuvre des activités qui seront traduites dans des contrats d'objectifs Autour e.a. des interventions d'appui/conseil aux MER	Avril 2012	
Réaliser l'étude SYGRI et l'étude socio-économique de base	Mai 2012	
Entamer le processus de négociations avec le FAFPA en vue de développer les modalités de collaboration	Avril 2012	
Démarrer le plus rapidement possible des activités de terrain en partenariat avec le CEAS, l'IRSAT, le FAFPA Inclure dans le plan de travail du partenariat des activités conjointes qui répondent aux besoins des MER déjà identifiés par ces partenaires dans le cadre de leurs activités ordinaires à condition que (1) les bénéficiaires répondent aux critères du PASPRU et (2) que l'expertise puisse être mobilisée à court terme	Le plus rapidement possible	

Observations supplémentaires

**Appendice 2: Résumé des principales mesures à adopter dans des délais convenus**
Mission de Supervision 20-30 mars 2012

Domaine d'action	Mesure convenue	Date	Responsabilité	Avancement
<i>Exécution du projet</i>				
	Mesures urgentes pour adresser le risque de faillite du Programme	Immédiatement	Gouvernement	
Produits				
Composante A : Accès des micro-entreprises rurales aux services non-financiers				
	Elaboration d'un référentiel pour le CREER qui sert de base pour les activités de terrain du PASPRU' (critères de sélection, compétences requises, compétences attendus après la formation/accompagnement, rôle des CREER en tant que relais du PASPRU, activités en faveur des MER, modes de subvention/paiement et suivi, ...)	Avril 2012 A finaliser et valider en début 2013	Coordinateur, Responsables techniques et chefs d'antennes	
	Intensifier les négociations avec la MEBF sur les modalités de mise en œuvre des activités, qui seront traduites dans la convention de partenariat et le contrat d'objectifs Fixer les modalités de collaboration et de concertation entre la MEBF et les chefs d'antennes	Avril 2012	Coordonateur et l'intérim du responsable A1	
	Intensifier les négociations avec l'IRSAT et le CEAS sur les modalités de mise en œuvre des activités qui seront traduites dans des contrats d'objectifs Autour e.a. des interventions d'appui/conseil aux MER	Avril 2012	Responsable Volet Technologie et Formation Professionnelle appuyé par le Coordinateur	
	Entamer le processus de négociations avec le FAFPA en vue de développer les modalités de collaboration	Avril 2012	Responsable Volet Technologie et Formation Professionnelle appuyé par le Coordinateur	
	Démarrer le plus rapidement possible des activités de terrain en partenariat avec le CEAS, l'IRSAT, le FAFPA Inclure dans le plan de travail du partenariat des activités conjointes qui répondent aux besoins des MER déjà identifiés par ces partenaires dans le cadre de leurs activités ordinaires à condition que (1) les bénéficiaires répondent aux critères du PASPRU et (2) que l'expertise puisse être mobilisée à court terme	Le plus rapidement possible	Responsable Volet Technologie et Formation	
	Mise en place des mini-centres d'information au niveau des antennes	Mai/Juin 2012	Secrétaires/comptables des antennes sous la supervision des chefs d'antenne	

Composante B : Amélioration de l'environnement des MER

	Définir au sein de l'équipe les responsabilités (éventuellement partagées) pour les sous-composantes B.1, B.2, B.3	Avril 2012	UCP	
	Actualisation de l'information sur les IMF partenaires présumés qui interviennent dans la zone des 2 antennes et du nouveau APFI (émanation des CVECA Mouhoun et Soum) Notamment leurs produits, leurs conditions d'accès et leur couverture géographique A inclure dans la base de données du PASPRU	Avril 2012	UCP	
	Sélection d'un consultant (en concertation avec le FIDA) pour la préparation des accords de collaboration avec les 2 IMF au sujet du premier guichet MER-IMF du Fonds d'incitation pour un montant test à justifier par une estimation des besoins des MER en crédit à moyen terme Recrutement d'un consultant pour le développement d'un manuel de procédures du Fonds d'incitation	Août 2012	Coordinateur	
	Inventorier au niveau des antennes les associations de MER existantes Identification des interventions faisables sous forme de contrat d'objectifs qui cadrent dans les objectifs du PASPRU Début d'élaboration des critères et modalités de collaboration sur base de ces premières collaborations test	Juillet 2012	Chefs d'antennes	
	Collecte d'information sur les projets en cours qui financent des infrastructures à vocation économique	Août 2012	UCP	
	Elaboration d'une proposition pour la gestion des ressources disponibles pour l'Appui à l'innovation	Août 2012	UCP	

Composante C «Gestion du Programme » et Composante D : « Appui au Programme Pays »

	Création d'un manuel d'opérations qui contient la description du groupe cible, le référentiel des CREER, les procédures installées au sein du projet, les principes de base des conventions de partenariat et des contrats d'objectifs,...	Mai 2012	UCP	
	Recherche d'un pied à terre à Ouagadougou pour le suivi des partenaires et l'organisation des réunions	Juin 2012	Coordinateur avec la DGPER	
	Le système de suivi évaluation doit être développé dans l'urgence et doit s'inspirer du système proposé au PROFIL, en prenant en compte l'expérience d'autres projets nationaux	Mai 2012	Responsable Suivi Evaluation	
	Réaliser l'étude SYGRI et l'étude socio-économique de base	Mai 2012	Responsable Suivi Evaluation	
Durabilité	Pas de mesures spécifiques			



Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)
Rapport de supervision 2012 - Appendices

Aspects fiduciaires				
	Désigner un intérimaire pour assurer la mise en œuvre de l'activité d'appui aux MER.	Le plus tôt possible	PASPRU	
	i) Installer TOMPRO au niveau des antennes ;	Le plus tôt possible	PASPRU	
	ii) installer la connexion internet		Service Financier (UCP et Antennes)	
	Mettre en place un inventaire avec toutes les informations requis	Dès l'acquisition du matériel et équipements	RAF/COMPTABLE	
	Envoyer la deuxième DRF au FIDA	05 Avril 2012	RAF/COMPTABLE	
	Soumettre au FIDA des DRF régulièrement dès que le montant des dépenses atteint approximativement les 20% du Dépôt Initial (environ 80 million FCFA).	Permanent	RAF/COMPTABLE	
	Procéder au versement des fonds prévus	Dès que possible	Contrepartie	
	Respecter les dispositions de l'accord de financement	Permanent	PASPRU	
	Soumettre au FIDA, les états financiers pour les exercices 2011, 2012	31 mars 2013	PASPRU	
	i) Procéder au recrutement de l'auditeur	30 juin 2012	PASPRU	
	ii) Soumettre le rapport d'audit pour les exercices 2011 et 2012 au FIDA	30 juin 2012	PASPRU	
Autres aspects				

**Appendice 3: Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement et par composante; décaissements par catégorie****Tableau 3A: Exécution des obligations de financement par source de financement (au 29 février 2012)**

Source de financement	Approbation (en milliers d'USD)	Effectif (en milliers d'USD)	Décaissements (en milliers d'USD)	Décaissements en %
Prêt du FIDA	8 075,0	8.075,0	(1) 437,3	5,41
Don du FIDA	8 075 ,0	8.075,0	(1) 437,3	5,41
Co financeur	0	0,0	0	0
Gouvernement	3867,4	3867,4	111,6	2,9
Bénéficiaires	96,0	96,0	0	0
Total	20 113,4	20 113,4	986,2	4,9

(1) Représentant le montant du dépôt initial

Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)
Rapport de supervision 2012 - Appendices

Tableau 3B: Exécution des obligations de financement par composante (en milliers d'USD) au 29/2/2012

Composantes	Don/Prêt FIDA				Gouvernement				Bénéficiaires				Total			
	alloué	%	décais	%	alloué	%	décais	%	alloué	%	décais	%	alloué	%	décais	%
A. Accès des MER aux services non financiers	9 284.0	77.9	0.0	0.0	2 630.1	22.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		11 914.2	59.2	0.0	0.0
Facilitation de l'accès des MER aux SDE	5 491.1	78.5	0.0	0.0	1 507.2	21.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		6 998.3	58.7	0.0	-
Accès à la formation aux métiers et apprentissage	1 922.5	77.4	0.0	0.0	561.0	22.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		2 483.4	20.8	0.0	-
Accès aux informations, technologies et innovations	1 870.4	76.9	0.0	0.0	562.0	23.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		2 432.4	20.4	0.0	-
B. Amélioration de l'environnement des MER	2 864.5	81.5	0.0	0.0	552.5	15.7	0.0	0.0	96.0	2.7	0.0	0.0	3 513.0	17.5	0.0	0.0
Amélioration de l'offre des services financiers	2 342.3	85.9	0.0	0.0	384.9	14.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		2 727.2	77.6	0.0	-
Renforcement des organisations des MER	522.2	76.7	0.0	0.0	158.9	23.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		681.0	19.4	0.0	-
Amélioration de l'offre infrastructure à vocation économique	0.0	0.0	0.0		8.8	8.4	0.0	0.0	96.0	91.6	0.0	0.0	104.8	3.0	0.0	-
C. Gestion du programme - PASPRU	2 381.8	83.7	272.1	11.4	462.8	16.3	111.6	24.1	0.0	0.0	0.0		2 844.5	14.1	383.7	100.0
Unité de gestion du PASPRU	2 381.8	83.7	272.1	11.4	462.8	16.3	111.6	24.1	0.0	0.0	0.0		2 844.5	100.0	383.7	100.0
D. Coordination du programme pays	1 619.8	87.9	0.0	0.0	222.0	12.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		1 841.8	9.2	0.0	-
Appui au programme pays	1 274.3	89.0	0.0	0.0	158.1	11.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		1 432.4	77.8	0.0	-
Suivi - évaluation et administration financière	345.5	84.4	0.0	0.0	63.8	15.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		409.3	22.2	0.0	-
Total	16 150.0	80.3	272.1	1.7	3 867.4	19.2	111.6	2.9	96.0	0.5	0.0	0.0	20 113.5	100.0	383.7	100.0

Hors dépôt initial

Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)
Rapport de supervision 2012 - Appendices

Tableau 3C: Décaissements du prêt/don du FIDA (en DTS, au 29/02/2012)

Catégorie/Description	Montant Initial Alloué	Montant révisé	Décaissements	Solde	Décaissements en %	DRF en instance	DRF EN PREPARATION (DRF 2)	solde prévisionnel	TOT	% décaissement
I Véhicules, matériels et équipements	1 930 000	1 930 000	0	1 930 000	0.0	0	15 500	1 914 500.0	15 500	0.8%
II Etudes, assistance technique et formation	4 090 000	4 090 000	0	4 090 000	0.0	0	33 100	4 056 900.0	33 100	0.8%
III Fonds de développement	770 000	770 000	0	770 000	0.0	0	0	770 000.0	0	0.0%
IV Salaires et indemnités	1 046 000	1 046 000	0	1 046 000	0.0	0	96 200	949 800.0	96 200	9.2%
V Coûts de fonctionnement	1 874 000	1 874 000	0	1 874 000	0.0	0	37 100	1 836 900.0	37 100	2.0%
VI Non alloué	1 090 000	1 090 000	0	1 090 000	0.0	0	0	1 090 000.0	0	0.0%
Dépôt initial			584 749		5.4%				584 749	5.4%
Total	10 800 000	10 800 000	584 749	10 215 251	5.4%		181 900		766 649	7.1%

1DTS= 1,49570 USD

**Appendice 4: Respect des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement**

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
Section 2.02	Ouverture d'un compte spécial en F CFA	Avant la mise en vigueur	Exécuté	Un compte Spécial est ouvert en FCFA
Section 2.03 b)	Créditer un Montant Autorisé de 600 000 Euro jusqu'à ce que le montant total des retraits soit équivalent ou excédent à 1 500 000 DTS	Dès l'ouverture du Compte Spécial	Exécuté	
Section 3.02	Le PTBA doit être soumis au FIDA pour examen et observations	45 jours au plus tard avant le commencement de l'année du Programme	Le PTBA 2012 a été soumis au FIDA en retard (Mars 2012)	Le projet est en train de re-préparer le PTBA sur la base des observations de cette mission du FIDA.
Section 3.03	Ouverture d'un Compte de Programme pour déposer les fonds de la Contrepartie	Avant la mise en vigueur	Exécuté	
Section 4.02	Rapport d'activités soumis semestriellement et annuellement au FIDA	Dans les trois mois suivant la fin de la période considérée	Non exécuté	
Section 5.01 Section 5.02	Soumission des états financières et du rapport d'audit au FIDA	31 Mars et 30 Juin		la mission invite le Programme à réaliser l'audit de la période juillet-décembre 2011 avec l'audit qui sera réalisé pour l'année 2012
Annexe 1, par. A)	Le Programme conclura une entente avec la MEBF	Au démarrage du Programme	Non exécuté	



Burkina Faso – Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU)
Rapport de supervision 2012 - Appendices

Appendice 5: Avancement matériel au regard du PTBA, y compris les indicateurs SYGRI

Composante/ Sous composante ou produit		Période: mai 2010-30 mars 12			Objectif lors de la pré évaluation		
Indicateur	Unité	PTBA	Chiffres effectifs	%	Total effectif cumulé		%
Composante 1 : Accès des MER aux services non financiers							
<i>Sous-composante A1 : Facilitation des MER aux SDE</i>							
Nombre de CREER en activité		0	0				
Nombre de contrat de services/conseils signés entre une MER et les CREER		0	0				
Nombre de contrats de prestations de services ponctuels MER/CREER		0	0				
Nombre de MER par catégorie formés en entrepreneuriat/management		0	0				
Autres...		0	0				
<i>Sous-composante A2 : Facilitation de l'accès à la formation aux métiers</i>							
Existence d'une base de données opérationnelle sur les prestations de formation professionnelle et aux métiers		0	0				
Nombre de promoteurs de MER (par catégorie) ayant bénéficié d'une formation technique et professionnelle		0	0				
Nombre de promoteurs de MER (par catégorie) ayant pris part à des voyages d'études		0	0				
Nombre d'apprentis ou employés de MER ayant bénéficié de formation professionnelle duale		0	0				
Nombre de formateurs endogènes selon le genre ayant bénéficié de renforcement pédagogique		0	0				
Autres		0	0				
<i>Sous-composante A3 : Facilitation de l'accès aux informations, technologies et innovations</i>							
Nombre de MER ayant accès à l'information technique et technologique de proximité		0	0				
Existence d'une base de données opérationnelle sur les technologies appropriées et utiles aux MER		0	0				
Nombre de MER par catégorie qui estiment trouver l'information dont ils ont besoin		0	0				
Autres.....							
Composante 2 : Amélioration de l'environnement des MER							
<i>Sous-composante B1: Amélioration de l'offre des services financiers</i>							
% des MER utilisant les nouveaux produits (financiers) de façon satisfaisante		0	0				
Montant crédits à moyen terme accordés aux MER par les partenaires IMF et garantis par le fonds d'incitation		0	0				
Autres		0	0				
<i>Sous-composante B2 : Renforcement des associations des MER</i>							
Nombre d'organisations de MER dans les filières d'intervention créées et/ou renforcées		0	0				
Nombre d'organisations professionnelles et faîtières des filières créées		0	0				
Autres							
<i>Sous-composante B3 : Amélioration de l'offre des infrastructures à vocation économique</i>							
Nombre de dossiers élaborés		0	0				
Autres							
Composante 3 : Gestion du programme²							
Antennes régionales		2	2	100%			
Pilotage du programme - Tenu des comités de pilotage		2	2	100%			
Ateliers de lancement du programme		7	7	100%			
Atelier de formation sur les procédures du FIDA	Atelier	1	1	100%			
Recrutement du personnel clé	Nombre	3	3	100%	réalisé en Mai 10		
Recrutement du personnel additionnel	Nombre	13	13	100%			
Frais de personnel du personnel clé (salaires et indemnités)	Mois	18	18	100%	3 cadres pendant 18 mois		
Frais de personnel du personnel complémentaire (salaires et indemnités)	Mois	06	04	67%			
Fonctionnement véhicules	Mois	12	12	100%	4 véhicules mis à disposition par tutelle		
Fonctionnement bureaux	Mois	128	6	33%	bâtiments mis à disposition par tutelle		
Composante 4 : Appui au programme-pays							
Appui au programme-pays							
Suivi-évaluation et administration financière			1e proposition	20%			

² Voir document séparé 'Etat de mise en œuvre des activités du PASPRU du 30 mai 2010 au 31 décembre 2011, février 2012, 10 p

**Appendice 6: Cadre logique actualisé indiquant l'avancement des activités au regard des objectifs, des réalisations et des produits**

Description succincte	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Risques/Hypothèses
But Contribuer à la réduction de la pauvreté rurale en développant le secteur privé local	<ul style="list-style-type: none"> - Index des biens des ménages (SYGRI) - Indice de pauvreté au niveau régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Études et enquêtes de référence - Enquête prioritaire sur les niveaux de vie (EPNV) - Rapport d'achèvement du programme - Rapport d'évaluation finale 	<ul style="list-style-type: none"> - Aléas naturels - Instabilité politique
Objet/Objectif 1) Améliorer l'accès durable des groupes cibles aux services de développement aux entreprises, à la formation professionnelle et à la technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de MER rentables avec accès durable aux SDE (par genre) - Augmentation de * % du bénéfice réalisé par ces MER (et non chiffre d'affaires) en moyenne par an - Nombre d'emplois directs et indirects créés par les MER (par genre) - Nombre d'innovations techniques et commerciales mises en œuvre - Degré de participation des femmes et des jeunes en moyenne 30% 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques - Rapport du S-E du Programme - Revue à mi-parcours - Enquêtes d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté des partenaires à orienter leurs activités vers le groupe cible des MER - Niveau de prix rémunérateurs pour les produits et services des MER - Le contexte des affaires est bon
,2) Créer un environnement propice au développement du secteur privé en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de changements fondamentales dans les politiques des IMF et banques commerciales par rapport à l'offre adapté aux MER - Au moins 75% de MER dans les communes bénéficiaires ont accès aux infrastructures structurantes réalisées - Au moins deux textes adoptés et/ou relus en faveur des MER (au niveau national) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport du S-E du Programme - Revue à mi-parcours - Enquêtes d'impact - Rapport du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat sur le contexte des affaires au Burkina - Rapports de l'Unité Technique Micro finance sur l'évolution du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté du Gouvernement du Burkina Faso de favoriser la mise en place d'un cadre légal et réglementaire favorable aux MER - Volonté/dynamisme des organisations des MER
Réalisations/Produits 1. MER PROMUS 2. Emplois créés	1.1 12 000 2.1 35% des entreprises seront dirigées par des femmes et 10% par des jeunes 2.2 24 000	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport périodique du Programme - Rapport du S-E du Programme - Etats financiers des CR - Rapports trimestriels des antennes (contribution du conseiller responsable pour le développement du réseau des CR) - Rapport des ateliers d'évaluation participative - Enquêtes annuelles échantillon de MER 	<ul style="list-style-type: none"> - Les MER s'intéressent aux services proposés par programme - Les services des Centres de Ressources en entrepreneuriat rural (CREER) répondent aux attentes des MER - Les MER acceptent de payer une contribution pour les services des CREER
3. Amélioration du niveau de compétence de formateurs endogènes	3.1 300		
4. 2 projets collectifs d'infrastructures devront être réalisés dans 25%des communes rurales	4.1 25% des communes rurales bénéficient de 2 infrastructures collectives à vocation économique		
5. Amélioration de l'accès des MER aux Services financiers	5.1 12 nouveaux produits financiers mis en œuvre 5.2 Augmentation du volume des crédits moyens terme aux MER (3 000 000 USD)		



Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

Apprentissage

La participation de l'équipe du PASPRU à la revue annuelle des projets et programmes FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre permet au PASPRU de partager et d'échanger des expériences en matière de bonnes pratiques pour la gestion des projets et programmes. Elle permet également de tirer certaines leçons de l'expérience et des difficultés des autres en matière de management opérationnel des équipes de programme, de l'analyse des risques et des performances des projets et programmes.

L'équipe du projet a pu bénéficier des formations suivantes :

- Formation sur les procédures du FIDA
 - Formation au logiciel TOMPRO
 - Participation à la revue annuelle des Projets et programme FIDA (Coordonnateur et RSE)
 - Atelier d'information pour les membres du comité de pilotage
-

Innovation

Puisque le projet n'est qu'au démarrage, il n'a pas encore pu mettre en œuvre des démarches innovatrices.

La mise en place des CREER (Centres de ressources en entrepreneuriat rural) est une innovation en soi, mais l'identification/sélection/installation de ces CREER n'est prévue que dans le PTBA 2012/Programme Prioritaire.



Appendice 8 : Recommandations par rapport au Programme Prioritaire

Pour la stratégie du Programme Prioritaire, la mission de supervision propose de donner priorités aux activités :

- Qui sont importantes pour l'ensemble du projet telles que la création des CREER
- Qui ont des résultats visibles au niveau des MER bénéficiaires (amélioration de leur gestion et technologie, accès aux marchés) et qui permettent donc de gagner la confiance des bénéficiaires et des partenaires
- Qui permettent de lancer la collaboration avec les partenaires (MEBF, CEAS, IRSAT, FAFPA) basée sur leurs compétences, l'expertise et le réseau de ces partenaires
- Qui permettent à l'équipe UCP d'avoir une meilleure connaissance des MER et de leur milieu et de se familiariser avec leurs besoins et difficultés.

Et propose d'éviter:

- Les activités pour lesquelles l'équipe ne dispose pas de suffisamment d'expertise pour bien guider les opérations (y inclus les interventions des consultants)
- Un trop grand éparpillement des efforts sans impact clair et visible
- Des études qui demandent un grand input de l'équipe du projet sans que les résultats de ces études puissent être exploités/utilisés suffisamment par les acteurs et bénéficiaires du projet - et dont les informations risquent d'être datées rapidement.

Vers la fin de ce programme prioritaire, l'équipe doit avoir acquis suffisamment d'expérience pour orienter les activités dans les sous-secteurs et activités qui permettront l'atteinte optimale des objectifs du projet (CREER opérationnels et rentables ; évolution, niveau de technologie et autonomie financière des MER ; meilleure disponibilité et accès au financement approprié ; organisations professionnelles plus solides).

Il est important que l'équipe du projet puisse bénéficier d'un accompagnement ou coaching de la part des personnes ayant de l'expérience dans le lancement de projets (mise au point des procédures et manuels, création du système de suivi-évaluation, le rapportage,....)