

## PROJECT COMPLETION REPORT VALIDATION

### Burkina Faso - Projet d'appui aux micro-entreprises rurales

#### A. Basic Data

A. Basic Project Data			Approval (US\$ m)		Actual (US\$ m)	
Region	WCA		Total project costs		12.89	
Country	Burkina Faso		IFAD Loan and % of total	9.376	73%	9.386
Loan Number	502- BF		Borrower	1.25	10%	1.150
Type of project (sub-sector)	Rural Development		Co-financier 1	1.06	8%	0.648
<b>Financing Type<sup>1</sup></b>	E		Co-financier 2			
<b>Lending Terms<sup>2</sup></b>	HC		Co-financier 3			
Date of Approval	28.04.1999		Co-financier 4			
Date of Loan Signature	18.05.1999		From Beneficiaries	1.21	9%	0.233
Date of Effectiveness	14.07 2000		From Other Sources:			
Loan Amendments	2		Number of beneficiaries	30000		
Loan Closure Extensions	1		Cooperating Institution	La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)		
Country Programme Managers	7 <sup>3</sup>		Loan Closing Date	31.09.2007	31.12.08	
Regional Director(s)	2		Mid-Term Review	Décembre 2005		
PCR Reviewer	C.Perch		IFAD Loan Disbursement at project completion (%)			100%
PCR Quality Control Panel	F. Felloni					
Commentaires Changements fréquents parmi les Chargés de Portefeuille						

Sources: Rapport d'achèvement Annexe 3, Rapport de préévaluation Volume I, PPMS.

<sup>1</sup> Les projets E-se réfèrent aux projets initié et financé exclusivement du FIDA.

<sup>2</sup> According to IFAD's Lending Policies and Criteria, there are three types of lending terms: highly concessional (HI), intermediate (I) and ordinary (O). The conditions for these are as follows: (i) special loans on highly concessional terms shall be free of interest but bear a service charge of three fourths of one per cent (0.75%) per annum and have a maturity period of forty (40) years, including a grace period of ten (10) years; (ii) loans on intermediate terms shall have a rate of interest per annum equivalent to fifty per cent (50%) of the variable reference interest rate, and a maturity period of twenty (20) years, including a grace period of five (5) years; and (iii) loans on ordinary terms shall have a rate of interest per annum equivalent to one hundred per cent (100%) of the variable reference interest rate, and a maturity period of fifteen (15) to eighteen (18) years, including a grace period of three (3) years.

<sup>3</sup> Hermina Trupke, Sana Jatta, Mohamed Béavogui, Abdoul Barry, Hamed Haidara, Norman Messer, Mohammed Tounessi.

## B. Project Outline

<b>B.1 Project Objectives (3 - 4 line summary)</b> L'objectif principal du projet est de favoriser l'accroissement et la diversification des revenus des populations rurales de la zone du projet, grâce à la promotion de micro entreprises rurales (MER) non agricoles, durables, dans les quatre régions sélectionnées. Les objectifs immédiats sont les suivants; a) mise en place et développement d'un mécanisme décentralisé durable et chargé de la promotion du développement et de la création de MER parmi le groupe cible composé d'agriculteurs démunis, de femmes, de jeunes et de promoteurs de MER existants; b) création de nouveaux emplois non agricoles en milieu rural afin d'améliorer l'accès du groupe cible à des sources de revenus rémunératrices; c) accroissement de l'offre de biens et services dans l'économie rurale, surtout ceux en aval et en amont de l'activité agricole; d) réduction de la migration vers les zones urbaines, notamment des jeunes, grâce à la création d'opportunités attrayantes d'emplois au niveau local.	
<b>B.2 Project Area (3 - 4 line summary)</b> La zone d'intervention du Projet couvre quatre Régions, à savoir : la région du Centre-Est (Tenkodogo, 03 provinces), la région des Hauts Bassins (Bobo-Dioulasso, 05 provinces) la région de la Boucle du Mouhoun (Dédougou, 06 provinces) et la région de l'Est (Fada NGourma, 05 provinces) représentant au total 51% de la superficie nationale.	
<b>B.3 Beneficiaries and main benefits expected (3 - 5 line summary)</b> Le projet s'adresse à quelque 30 000 ruraux pauvres des quatre régions ci-dessous qui travaillent dans des micro-entreprises ou travailleront dans celles qui seront créées: Ouest, Boucle du Mouhoun, Centre-Est et Est. La plupart d'entre eux font partie des quatre sous-groupes les plus vulnérables – femmes, jeunes, paysans démunis et petits agents de services –et vivent au – dessous du seuil de pauvreté <sup>4</sup> .	
<b>B.4 Project Components and % of total project costs at approval</b>	
1) Renforcement des capacités locales	28%
2) Appui technique aux MER	32%
3) Accès aux services financiers	27%
4) Coordination, gestion et suivi-évaluation	15%
<b>B.5 IOE Comments.</b>	
<b>2 Phases de mise en œuvre du projet</b>	
Le projet a été mis en œuvre en deux phases. Plus spécifiquement le projet a couvert durant la phase pilote (2001-2005), la région de l'Ouest actuellement, subdivisée en Hauts Bassins (Houet Kenedougou et Tuy) et des Cascades (Comoe et Leraba) et la région du Centre-Est (Boulgou, Kouritenga, Koulpelogo). L'intervention du projet s'est étendue à partir de décembre 2005 à la région de l'Est (Gourma, Tapoa, Gnagna, Komandjari, Kompienga) et, à la région de la Boucle du Mouhoun (Banwa, Mounhoun, Kossi, Souropu, Nayala, Bale).	
Le cadre logique du projet semble ne pas avoir changé depuis le commencement du projet jusqu'au rapport d'achèvement.	
En mettant en œuvre le projet, les deux premières composantes (renforcement des capacités et appui technique aux MER) ont été réunies dans une seule composante. Elles se sont traduites par toute une série d'activités d'appui aux Micro entreprises Rurales : montage de dossiers de financement, maîtrise technique des activités, choix de nouveaux équipements, promotion commerciale etc. <sup>5</sup>	

<sup>4</sup> Selon les commentaires reçus de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre le PAMER a délibérément fourni un appui accordé à certains des «plus pauvres parmi les pauvres», les personnes physiquement handicapées, qui ne peuvent pas vivre de l'agriculture en raison de leur handicap mais qui ont réussi comme micro-entrepreneurs, soutenus par leurs communautés respectives.

<sup>5</sup> Rapport de formulation du Projet promotion d'outils innovateurs pour la microfinance et le développement des entreprises rurales PROFINDER (2008, p. 4).

## **B.6 Background and changes during implementation**

Au départ le projet prévoyait la participation du Réseau des Caisses Populaires du Burkina (RCPB) seul, cependant au cours de son exécution le projet a connu l'intervention d'autres institutions de micro finance telles que: Fonds d'Appui aux activités rémunératrices des femmes, Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Auto Gérée, Première Agence de micro Finances, OOPEC, GALOR, FASI, Mutuelle d'Epargne de Crédit des Artisans et des producteurs, caisse des Producteurs du Burkina, Banque Agricole et Commerciale du Burkina.

Généralement, le choix du RCPB comme principal opérateur d'exécution du volet « l'accès au crédits » n'a pas donné les résultats escomptés. Le faible résultat du partenariat est selon la mission de supervision<sup>6</sup> imputable à l'absence de garanties fiables de la part des MER dont beaucoup sont naissantes, exerçant dans des secteurs jusque-là inconnus des institutions de micro-finance et n'ont pas de comptabilité permettant d'apprécier leur rentabilité et les risques. Il ressort que le RCPB n'a utilisé que 28 % de la ligne de crédit à moyen terme.

Par ailleurs, le fait que le RCPB était la seule institution à recevoir les appuis et la ligne de crédit du projet, a limité les interventions des autres institutions de financement présentes dans les zones couvertes par le projet.

Il y a eu un changement d'Opérateurs Partenaires Privés dans la zone du centre Est,

La revue à mi-parcours réalisée en 2005 a permis de recentrer le projet sur une approche intégrant la dimension 'filiale, sur le renforcement des capacités et sur l'appui à la commercialisation des produits des MER.

Le PAMER a été considéré dans l'évaluation externe et indépendante du FIDA (2005) et dans l'évaluation de la politique de finance rurale du FIDA (2007).

## **B7 IOE Commentaires.**

D'autres institutions avaient été identifiées à l'époque de la conception du projet (Fonds d'Appui aux Activités des Femmes, Première Agence de Micro finance) mais elles n'avaient pas été sélectionnées pour participer au projet. Durant l'exécution, il a semblé utile de faire appel à ces institutions précitées afin de répondre aux demandes des clients. Tout ceci a pris un temps considérable pour être en action et donc peut être interprété comme un manque de flexibilité dans la conception du projet, une observation qui a été d'ailleurs faite dans le rapport de l'Évaluation de la Politique de finance rurale du FIDA (p.28, 2007).

## **C. Main Assessment – Review of Findings by Criterion**

### **PROJECT PERFORMANCE<sup>7</sup>**

#### **C.1 RELEVANCE - Summarise PCR Assessment (key findings and data)**

##### **General Development Approach**

Selon le rapport d'achèvement, les conditions de vies des populations rurales ont largement justifié la finalité du projet et le choix des produits (biens et services) livrés par le projet. Le PAMER s'inscrivait dans le mandat du gouvernement du Burkina Faso pour lutter contre la pauvreté à travers l'axe 3 du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) intitulé 'Élargir les opportunités d'emplois et d'activités génératrices pour les pauvres ».

##### **Project Design**

Certains éléments ont été négligés lors de la conception du projet. Ils concernent essentiellement les services d'infrastructure, les hypothèses de durabilité du dispositif du conseil, les hypothèses d'institutionnalisation de la ligne de crédit et du fonds de risque. Par ailleurs, parmi les stratégies pour améliorer les prestations du projet, le rapport d'achèvement souligne qu'on aurait pu penser à la privatisation totale des activités de terrain (dispositif sans les Antennes Locales) et la localisation des Conseillers d'Entreprise du projet (CE) et des Rédacteurs Locaux de Projet (RLP) dans les zones à fort potentiel de création et de renforcement de MER.

<sup>6</sup> Rapport de supervision, 2008.

<sup>7</sup> Use IFAD Evaluation Manual (2009) as the reference for definition of criteria.

## C.1 RELEVANCE - Summarise PCR Assessment (key findings and data) continuation

### IOE Observations.

#### Pertinence:

Même si la justification donnée dans le rapport d'achèvement n'est pas satisfaisante, le projet est jugé comme étant pertinent. L'approche du projet est en accord avec les stratégies du Gouvernement et du FIDA. Plus particulièrement, le COSOP (1998) s'aligne avec la Stratégie Nationale Pour l'Eradication de la Pauvreté. Le COSOP met l'accent sur une économie libre du marché – y compris services privés des financements ruraux. Un nouveau COSOP a été développé en 2007. Ce document stratégique souligne l'importance de l'appui au secteur privé à travers les micros entreprises rurales.

#### La conception:

L'évaluation externe indépendante<sup>8</sup> (IEE 2005) du FIDA soulignait que le PAMER a profité des projets similaires sur les micro entreprises dans d'autres pays à l'intérieur et à l'extérieur de la région. La sélection géographique a été faite en utilisant des critères différents et le processus paraît comme transparent. Selon l'évaluation externe et Indépendante (IEE 2005) l'analyse de la pauvreté était précise et claire. L'accent sur les femmes était visible dans la conception et les méthodes de mises en œuvre du projet mais le projet manquait des stratégies spécifiques pour le développement des entreprises adaptées aux différents groupes cibles.

La conception du projet permettait aux bénéficiaires de choisir leurs propres activités, ce qui devrait garantir la validité des activités du projet. Le document du projet a mis l'accent sur les crédits et les fonctions d'appui aux entreprises. L'évaluation indépendante et externe notait que l'analyse des risques était excellente.

Le document du projet n'a pas inclus une ligne de base ou une étude de référence au départ ni une évaluation des besoins en termes de capacités. Ceci est une contrainte importante dans la conception du projet parce que cela rend l'analyse du suivi et évaluation pratiquement impossible, particulièrement en ce qui concerne le renforcement des capacités.

L'accent du projet est sur l'assistance technique et le développement des capacités. Cependant, rétrospectivement, il est devenu clair que l'appui aux micro-entreprises rurales ne peut pas se réaliser sans une approche intégrée et un meilleur environnement réglementaire.

## C.2 EFFECTIVENESS - Summarise PCR Assessment (key findings and data)

### **Objectif: Développer et mettre en place un mécanisme durable de promotion et de développement de Micro Entreprises Rurales (MER) dans les quatre régions cibles du Burkina Faso**

Le projet a réalisé 5903 appuis conseils au profit de 3441 bénéficiaires dont 2039 MER créées (98.5 % du cible), 651 MER renforcées (130% du cible), et 751 Porteur d'Initiative Economique (PIE) /MER repérées et disposant d'un plan de création ou de renforcement d'entreprise. Ces appuis conseils ont concerné la commercialisation, l'appui à l'élaboration et la validation des plans d'appui (1362), le développement de l'esprit d'entreprise (3809), ainsi que l'identification de technologies et de procès (732).

Les activités d'appuis ont également porté sur la participation de 491 MER à 87 manifestations commerciales, notamment les foires et expositions (Foire Internationale de Bobo, FESPACO, SIAO, SAHEL, FRISIT, Foire CDEAO, Foire Economique et Commerciale de Dédougou et la Foire Economique et Commerciale de Fada, Foires départementales au Centre Est, Foire Régionale de Développement).

Le projet a également réussi à créer 2 caisses populaires (50% du cible), à appuyer 2 unions régionales, à recruter et former 107 Rédacteurs locaux de projet (56% du cible), à mettre en place des lignes de crédit de 114 M FCFA (47% du cible), et à mettre en place des fonds de risque (12.9 M FCFA) et formation des agents de caisses. Cependant, le projet a connu un faible niveau d'exécution en ce qui concerne l'accès au services financiers. Plus particulièrement, le montant total des crédits octroyés aux MER s'élevait à 375.8 Millions FCFA sur une prévision de 1.052 Milliards FCFA, soit un taux d'exécution de 35,7 %. Selon le rapport d'achèvement, l'accès au crédit est resté un des principaux obstacles à la création et au développement des MER.

### **Objectif immédiat (i); Créer de nouvelles opportunités d'emploi (saisonniers ou permanente) fournissant des sources de revenus supplémentaires, de revenus non agricoles aux populations rurales**

Selon le rapport d'achèvement, les interventions du projet ont permis la création et le renforcement de 5277 emplois sur un objectif global de 2700 emplois, soit un taux de réalisation de 195,4%.

<sup>8</sup> IFAD 2005.

**Objectif immédiat (ii): Accroître la production de biens et services disponibles dans l'économie rurale en particulier en aval et en amont de la production agricole**

39 types de technologies nouvelles ont été introduites par le Projet auprès de 877 promoteurs et dont les principales sont la presse à graine de coton, les décortiqueuses et extracteurs d'huile d'arachide, le four à pain, les ateliers polyvalents, les unités de transformations de manioc, les clarificateurs d'huile de palme, les séchoirs à gaz, les unités de traitement de miel etc. Le PAMER durant son temps d'intervention a mis au point 13 types de procès de production au profit de 602 MER et PIE. Les domaines touchés ont porté sur la transformation des céréales, des fruits et légumes, des oléagineux, des produits de la pêche. L'introduction de technologies dans le but d'accompagner les dynamiques naissantes à l'intérieur des filières, a été sur des ruches kenyanes, des cages flottantes, des étuveuses de riz, des fours améliorés, des râpeuses et presses à manioc, des concasseurs d'amandes d'anacarde, de Plats Formes Multifonctionnelles, etc. nécessaires à la transformation des produits.

**Objectif immédiat (iii): réduire la migration rurale, en particulier des jeunes en créant des opportunités d'emploi attrayantes dans des activités non agricoles au niveau du village**

Dans le cadre logique l'indicateur de performance pour cet objectif est « l'opportunité d'emploi créé pour les jeunes », comme on peut noter, cet indicateur est très similaire à l'objectif 2 ci-dessus et n'est pas discuté séparément dans le rapport d'achèvement.

**La méthodologie:** L'analyse de l'efficacité dans le rapport d'achèvement se base sur les activités (renforcement des capacités locales, appui technique au MER, accès aux services financiers, organisation, gestion suivi et évaluation) et non pas sur les objectifs immédiats et leurs propres indicateurs. C'est la raison pour laquelle il est difficile de faire une analyse précise à un niveau plus élevé puisque la plupart des données sont sur les activités.

En ce qui concerne la présentation générale des résultats, le rapport d'achèvement est caractérisé par un manque d'explications qualitatives sur les constats faits.

**Objectifs immédiats (i):** Tandis que le projet semble avoir réussi à atteindre un nombre d'objectifs immédiats, par exemple le nombre d'emplois créés, le rapport est caractérisé par un manque général d'explications qualitatives. Par exemple, il n'est pas évident exactement comment les emplois ont été créés et comment ils ont été mesurés. En outre, la durabilité de ces emplois n'est pas mentionnée. En ce qui concerne la mise en œuvre d'un mécanisme durable de promotion et de développement de micro entreprises rurales, il est évident que beaucoup d'activités ont été lancées afin d'atteindre cet objectif. Néanmoins en lisant le rapport d'achèvement, il n'est pas clair dans quelle mesure les activités ont contribué à l'objectif et si le mécanisme est durable. Il y a aussi des indicateurs du cadre logique qui ne sont pas traités dans le rapport d'achèvement, par exemple l'estimation de la valeur de la production et des ventes des MER appuyées, ce qui affaiblit l'analyse. Finalement, l'accès au crédit est resté un des principaux obstacles à la création et au développement des MER. Les causes de ceci sont l'absence de garantie et l'inadaptation des produits financiers aux besoins de crédit à moyen et long terme.

**C.3 EFFICIENCY - Summarise PCR Assessment (key findings and data)**

Il y a eu un retard de deux ans dans la mise en œuvre du PAMER (juillet 2000 à Juillet 2002). Selon le rapport d'achèvement, il y a eu au total 5 démissions qui ont touché les postes clés. Il s'agit du Chef comptable (1), de Chefs d'Antenne Locale (2), de Cadres commerciaux (2) et d'un Bureau de liaison (1) et; un cas de décès pour le poste de cadre technologue d'AL Tenkodogo. Le poste de Chef comptable du Projet a été à intérim substitué par l'Assistante comptable de juillet 2002 à juin 2003. Même si cela semble dérisoire par rapport à la durée du projet, apparemment, il a affecté le bon déroulement des activités du projet, à ce titre on peut mentionner :

- Une faible exploitation de l'expérience capitalisée dans le projet
- De grandes difficultés et d'incohérences dans la continuité des appuis fournis aux MER
- Une perte de confiance auprès des MER, résultant de la volatilité des intervenants et de la non réalisation des promesses faites au nom du Projet<sup>9</sup>

Selon le rapport d'achèvement l'instabilité du personnel est en plus une des causes des problèmes de trésorerie que le projet a connus.

Les postes clés ne sont pas les seuls qui ont été affectés par les démissions. La quasi-totalité des premiers Conseillers d'Entreprise du projet recrutés pendant la phase pilote ont quitté leur poste et près de 75% des Rédacteurs Locaux de Projets ont démissionné entre 2002 et 2005<sup>10</sup>

<sup>9</sup> 2005, l'Evaluation externe des activités, de la méthodologie d'intervention et des effets et impacts du projet, Performances Management Consulting Burkina Faso, p.21.

La prorogation de la date de clôture du projet s'est opérée au moment où les ressources du prêt du FIDA étaient pratiquement épuisées. Ainsi le PTBA 2008, d'un montant de 600 M FCFA a été totalement élaboré sur la base des ressources exceptionnelles de la contrepartie nationale.

L'audit final n'a pas encore été finalisé (absence de ressources financières).

#### **IOE Observations**

Le rapport d'achèvement ne contient pas une analyse de l'efficacité et les informations dans le rapport ne sont pas suffisantes pour évaluer avec précision ce critère.

Le projet a connu un retard entre l'approbation et la mise en œuvre du projet de 14, 5 mois. Ceci est un peu au-dessus de la moyenne du pays (13.8 mois) et de la région (13, 6 mois). Le projet a été prolongé de 10 mois du 30 septembre 2007 jusqu'au 31 juillet 2008.

Le coût du projet par bénéficiaire a été estimé à 312.53 USD et paraît être un peu **bas**.

Les coûts de la composante « Gestion, organisation, suivi-évaluation » étaient estimés à 1.89 millions d'USD dans le rapport de préévaluation (1999) équivalant à 15% du coût total du projet. Cette composante a connu une augmentation importante pendant la durée du projet et le coût effectif dans le rapport d'achèvement est de 3.1 million d'USD équivalant à 24 % du montant décaissé.

#### **C.4 IMPACT - Summarise PCR Assessment (key findings and data)**

##### **(a) Household Income and Net Assets**

Selon le rapport d'achèvement, la création des revenus additionnels par les MER a été estimée en novembre 2007<sup>11</sup> à 1 070 millions contre une prévision de 2 556 millions FCFA. Le rapport d'achèvement constate qu'il y a eu un développement au niveau des avoirs financiers grâce à une augmentation des revenus générés par les activités encadrées et à la facilitation de l'accès au crédit par l'amélioration du cadre institutionnel<sup>12</sup>.

##### **(b) Human and Social Capital and Empowerment**

Selon le rapport d'achèvement, parmi les activités qui ont le plus contribué à la réalisation du but et des objectifs du projet sont \ les formations techniques professionnelles, les appuis conseil, les voyages d'étude.

Le rapport d'achèvement mentionne le renforcement des capacités des MER à travers des actions d'information/sensibilisation ayant touché 36 669 personnes, de formations qui ont concerné 4457 bénéficiaires, d'appuis conseils pour la bonne tenue des entreprises au profit de 3441 bénéficiaires, de voyage d'études qui ont touché 274 MER et Porteur d'Initiative Economique.

##### **(c) Food Security and Agricultural Productivity**

Le niveau de sécurité alimentaire atteint par les MER grâce aux revenus complémentaires générés a été estimé à 1 070 652 889 FCA en novembre 2007, suite à des études menées sur l'évaluation des revenus des MER et leur utilisation en 2006 et en 2007. Ces estimations ne permettent pas de comprendre si le niveau de sécurité alimentaire s'est amélioré<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Enquête sur les revenus, leurs utilisations et les emplois générés par les micros entreprises rurales appuyées par le PAMER de 2002 à 2006 dans la région du Centre Est du Burkina Faso – Rapport final- Agro consult, 2007.

<sup>12</sup> Selon le Chargé de programme de pays le projet a eu d'autres retombées favorables dans l'économie locale qui devraient être mentionnées. Par exemple, un bon nombre des technologies pilotées par le PAMER ont été adoptées par les artisans, ONGs et entreprises privées locales etc. qui ne faisaient pas partie du projet. A côté d'un magasin pour la réparation de bicyclettes, par exemple, la création de petits fournisseurs de pièces de rechanges, de pneus etc. peut être interprété comme les premiers signes qu'un nouveau secteur de PME servant d'autres PME est en train de se développer. Ce nouveau secteur est extrêmement attrayant pour les jeunes des régions rurales, ceux-ci trouvent que, finalement, des possibilités intéressantes économiques non agricoles font leur apparition dans les zones rurales.

<sup>13</sup> Selon le chargé de programme de pays, il y a un manque de données sur la sécurité alimentaire. Cependant, le projet a eu un (non-documenté, mais tangible) impact sur de nombreux domaines liés tels que l'hygiène alimentaire (meilleur traitement, la manutention, etc.) la santé humaine (par exemple la nutrition) et la productivité. Par exemple, il y a eu un nombre de clients qui ont eu du succès avec les extracteurs de jus de fruits, les transformateurs, les embouteilleurs, etc., et ceci a porté à une augmentation de la consommation des fruits dans les ménages des MER.

**(d) Natural Resources and Environment (including climate change issues)**

Les activités menées par les MER concernent la transformation des produits agricoles, de la pêche et de la cueillette au nombre de 1819 MER ; 481 MER sont actives dans le domaine de l'artisanat, 303 et 87 sont respectivement dans le domaine du petit commerce et des prestations de service. L'apiculture, la transformation du Karité, du néré du cajou sont des activités traditionnelles menées en tenant compte de la sauvegarde de l'environnement. Selon le rapport d'achèvement, il est possible d'affirmer que le PAMER n'a pas engendré un effet négatif sur l'environnement<sup>14</sup>.

**(e) Institutions and Policies**

Le but du projet n'était pas de changer les institutions ou les politiques. Cependant, on a constaté pendant la revue à mi-parcours que malgré les efforts consentis par les cadres et les ressources mobilisées, le dialogue politique était le chaînon manquant dans le projet<sup>15</sup>. Par exemple, tant que le gouvernement ou les collectivités décentralisées n'aura pas défini des politiques d'encouragement spécifiques à l'intention des micro-entreprises et le développement industriel, l'impact de l'appui apporté aux entreprises rurales dans le cadre d'un projet comme le PAMER ne peut qu'être limité.

**IOE Observations**

**(a) Household Income and Net Assets**

Le rapport d'achèvement fait référence à des études menées sur l'évaluation des revenus de MER et leur utilisation menée en 2007. Cependant dans le rapport il n'est pas expliqué comment l'estimation des revenus additionnels à 1 070 million (42% de réalisation) FCFA a été faite. En plus, il est mentionné dans une autre partie du rapport que ces chiffres sont sous-estimés en l'absence d'une étude de référence au départ et d'une évaluation exhaustive des revenus des MER. Selon le rapport, ces activités n'ont pas pu être réalisées par manque de ressources à cause de la baisse du cours du dollar. En conclusion il n'est pas clair si une étude sur les revenus a été faite et comment le projet est arrivé à cette augmentation.

**(b) Human and Social Capital and Empowerment**

Selon l'Evaluation indépendante et externe (2005) 77% répondants expriment que leurs compétences se sont améliorées, ce qui est évidemment positif. Par contre, le rapport d'achèvement n'analyse pas les compétences des bénéficiaires et ne montre pas d'analyse, avant et après l'introduction de formations et activités de renforcements de capacités. Le résultat est qu'il est difficile d'apprécier dans quelle mesure les activités de renforcement de capacités ont contribué à l'objectif du projet.

Le rapport d'achèvement note que les services ont profité aux plus pauvres, en particulier les femmes et les jeunes (89% des MER créés et renforcés) grâce à un ciblage des activités traditionnellement tenues par ces catégories sociales. Pour sa part, l'évaluation de la Politique de Financement rurale du FIDA (2007) a remarqué que les services financiers ont profité aux femmes et leur a permis d'augmenter leurs avoirs, par contre il y a aussi des cas où certaines femmes étaient plus pauvres à la suite de l'emprunt (IFAD CLE –Rural Finance – PA-\* - Regional Report).

**(c) Food Security and Agricultural Productivity**

Comme mentionné ci-dessus, le niveau de sécurité alimentaire est selon le rapport d'achèvement atteint par les MER grâce aux revenus complémentaires générés et estimés à 1 070 652 889 FCA en novembre 2007. Il est important de noter qu'une augmentation de revenu ne garantit pas automatiquement la sécurité alimentaire. En plus le rapport d'achèvement n'analyse pas comment les revenus complémentaires se sont traduits concrètement en augmentation de sécurité alimentaire.

**(d) Natural Resources and Environment**

Le bureau de l'évaluation confirme l'appréciation du rapport d'achèvement.

<sup>14</sup> Selon le chargé de programme, le projet a eu un impact indirect et positif sur l'environnement étant donné que toute personne qui trouve un emploi rémunéré sans utiliser les terres agricoles contribue à la réduction de la pression de la terre, une ressource rare et fragile au Burkina Faso.

<sup>15</sup> <http://www.fidafrique.net/article681.html>.

### **C.5 SUSTAINABILITY - Summarise PCR Assessment (key findings and data)**

Le rapport d'achèvement note que le projet a mis en place un mécanisme durable chargé de la promotion des entreprises rurales. Ce dispositif se compose de:

- i) 56 Rédacteurs Locaux de Projets (RLP) opérationnels capables d'assurer le montage de dossiers de demande de financement, de suivre la comptabilité des MER, de dispenser des conseils. 5 centres de ressources animés par les meilleurs RLP et offrant aux MER de taille significative et aux Organisations Professionnelles, des services concernant le conseil, les plans d'affaires, l'audit, la comptabilité simplifiée, le montage de dossiers de financement, les appels d'offre. 6 Bureaux conseils en entreprise à partir des Conseillers d'Entreprise du Projet à raison de 2 par régions et qui assureront l'accompagnement des filières à travers une approche de développement.
- ii) 2 caisses populaires réalisées, l'appui à deux unions régionales, le début de la collaboration avec d'autres IMF, l'entretien des relations par la majorité des MER avec les IMF sans l'intervention du projet au bout du 2<sup>ème</sup> cycle de crédit.
- iii) L'organisation des MER autour des filières et des points de vente sont devenus autonomes
- iv) Les relations avec les entreprises en amont (approvisionnement) comme en aval (commercialisation) des activités menées par les MER.

Ce mécanisme, chargé de la promotion des MER est politiquement soutenu par le FIDA et l'Etat du Burkina Faso à travers les projets PROFINDER (en cours d'exécution) et PASPRU (pas encore exécuté). Les objectifs visés par ces deux projets se résument au renforcement du marché de conseil aux PAMER et à l'amélioration de l'environnement des PAMER, y compris la facilitation de l'accès au crédit. Selon le rapport d'achèvement, le PAMER au bout de huit ans a pu par des actions d'information/ sensibilisation, présenter aux populations de la zone d'intervention du projet des opportunités de création et de renforcement de MER. L'engouement actuel de la population pour la création de MER, se mesure d'une part, par le nombre de Porteurs d'Initiative Economique et de MER repérées et désireuses de collaborer avec le projet et d'autre part, par l'acceptation par un nombre de plus en plus croissant de MER, de la procédure de paiement des services d'appuis reçus. L'autonomie de gestion des points de vente des produits des MER atteste du sentiment d'appropriation de cet outil par les MER, en vue de la poursuite des activités de commercialisation. Le développement de certaines MER créées et leur évolution vers des entreprises de type PME, est la preuve d'un accroissement du niveau des revenus générés dont une partie permet au promoteur de résister à la vulnérabilité et à l'insécurité alimentaire.

#### **IOE Observations.**

Le fait que deux projets au Burkina Faso continueront à appliquer à plus grande échelle les acquis du projet PAMER montre l'importance du projet dans ce pays. De plus, les institutions publiques contribueront au programme entre autre en ce qui concerne la formation professionnelle.



**C.6 PRO-POOR INNOVATION, REPLICATION AND SCALING-UP - Summarise PCR Assessment**  
(key findings and data)

Selon le rapport d'achèvement les innovations testées avec succès dans le cadre de l'exécution du projet sont de plusieurs types et concernent:

**La stratégie de mobilisation des acteurs ruraux.** Le mécanisme décentralisé, essentiellement dans ses maillons Conseiller en Entreprise (CE) /Rédacteur Local de Projets, a permis une mobilisation effective des acteurs ruraux pour leur participation aux activités du projet. En effet, la proximité des CE logées dans les provinces et dont les activités (information sensibilisation, diagnostics, etc.) relayées par les Rédacteurs Locaux de Projet dans les départements, a contribué à une large diffusion des informations sur les opportunités offertes par le projet. Cette approche a permis de recevoir environ de 9 966 demandes de soutien à la création d'entreprises durant la durée du projet.

**Les approches de développement** Les innovations majeures dans l'exécution du PAMER ont été observées en matière d'approche du développement. Dans cette rubrique on peut citer : i) l'évolution du métier des RLP vers les centres de ressources plus structurés (bâtiment, matériel informatique, plaque d'indication, matériels et mobiliers de bureau) et possédant plus de compétences, ii) la mise en place des bureaux conseils en entreprise à partir des CE, iii) la mise en œuvre de l'approche filière à partir de 2005 et qui se poursuit dans le cadre du PROFINDER à travers une approche orientée sur le développement de l'approche filière , iv) l'expérimentation de modèles commerciaux pour la commercialisation des produits des MER(dépôts de vente dans les supermarchés, points de vente, relations d'affaires avec les commerçants des milieux urbains et de l'extérieur). De nombreuses solutions techniques issues des activités de la Recherche Développement ont été introduites par le projet afin d'améliorer la qualité des produits et de réduire la pénibilité de certaines tâches. Les activités de Recherche/Développement ont porté sur l'identification des technologies les mieux adaptées, leur test en milieu réel avec les futurs bénéficiaires et leur transfert seulement après la validation des résultats du test<sup>16</sup>.

**IOE Observations**

**Innovation.** Le projet est le premier projet du FIDA au Burkina Faso exclusivement consacré au secteur non agricole. La conception du projet contient plusieurs aspects innovateurs tels que mentionnés ci-dessus.

L'évaluation indépendante et externe du FIDA (2005) met en exergue que le fait de réunir la formation technique et la connaissance du marché est une innovation et, ensemble, ces éléments répondent directement aux besoins de trouver des solutions alternatives pour la production agricole en milieu rural.

**Replicability and Upscaling.** Comme mentionné dans le paragraphe sur la durabilité, certaines activités du projet sont déjà appliquées à une plus grande échelle avec le soutien du Gouvernement et du FIDA. Il s'agit plus particulièrement du Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PASPRU) et le Projet sur la promotion d'outils innovateurs pour la micro finance et le développement des entreprises rurales (PROFINDER). De plus, selon les commentaires reçus de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, la Banque Mondiale a aussi adopté le système de programme rural sur les moyens de subsistance appliqués dans le PAMER.

<sup>16</sup> Selon les commentaires reçus de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, le PAMER était le premier projet du FIDA au Burkina Faso qui a mis l'accent sur la gestion des connaissances. Plusieurs lignes directrices, spécifications techniques etc. développées par le projet sont largement utilisées dans tout le pays.

## C.7 PERFORMANCE OF PARTNERS - Summarise PCR Assessment (key findings and data)

### (a) IFAD's Performance

Depuis la date d'entrée en vigueur du prêt, le projet a préparé et introduit 90 demandes de remboursement de fonds (DRF), soit en moyenne 1 DRF par mois. Selon le rapport d'achèvement, les décaissements ont été effectués dans des délais raisonnables, sans difficultés majeures. Les demandes de paiements directs ont également été régulièrement satisfaites. Le FIDA s'est également montré flexible quant aux modifications de l'accord de prêt (réallocation des ressources lors de la revue à mi-parcours) dans le souci de faciliter la mise en œuvre des activités du projet. L'Évaluation externe et indépendante par contre note que:

*«La supervision est appréciée par le personnel du projet, mais perçue comme étant insuffisante par d'autres, dû à l'accent exclusif sur les matières financières et administratives<sup>17</sup>».*

Plus particulièrement, l'évaluation a noté que, tandis que la relation entre le personnel du projet et le chargé du portefeuille était satisfaisant, il y avait un faible niveau d'engagement entre le personnel du projet et le personnel technique et politique du FIDA au siège.

### (b) Government's Performance

Le Gouvernement du Burkina Faso a régulièrement assuré la mise à disposition des ressources de la contrepartie nationale prévue dans l'accord de prêt et a alloué des ressources additionnelles pour accompagner le projet dans sa stratégie de retrait. Le Ministère de tutelle qui assure la Présidence du Comité de Pilotage au niveau national et régional, s'est fortement engagé dans l'orientation et le suivi du projet et, a favorisé l'implication d'autres départements ministériels, de la société civile à travers la mise en place et l'animation des Comités Consultatifs Régionaux (CCR) et du Comité National de Suivi du Projet (CNSP). Les membres du Comité de pilotage et des comités consultatifs régionaux ont activement participé aux différentes missions de suivi et de supervision de la BOAD et ont apporté les appuis nécessaires à la bonne marche des activités du projet. La Direction Générale de la Coopération (DGCOOP) a su diligemment traiter les DRF et assurer leurs transmissions à la BOAD.

### C) Cooperating Institution

En ce qui concerne la BOAD (Institution coopérante), deux missions annuelles étaient prévues: une de suivi de trois jours et une autre de supervision d'une durée d'environ huit jours. La BOAD a effectué au total douze (12) missions (6 missions de supervision y compris la revue à mi-parcours, 5 missions de suivi et 1 mission d'appui au lancement du projet). Selon le rapport d'achèvement, les missions ont été d'une importance capitale pour le projet et ont permis d'améliorer d'une part l'exécution comptable et financière du projet, et d'autre part l'exécution technique grâce aux appuis méthodologiques et techniques apportés au projet. Les délais de réponse aux demandes d'avis de non-objection et au traitement des DRF ont été acceptables.

## IOE Observations

### (a) la Performance du FIDA, le Gouvernement et l'Institution Coopérante

Selon les informations disponibles, le rôle du FIDA, du Gouvernement et de l'Institution Coopérante sont jugés comme satisfaisants.

<sup>17</sup> Evaluation Indépendante et Externe, FIDA, p143, 2005.

**C.8 OVERALL ASSESSMENT OF PROJECT PERFORMANCE - Summarise PCR Assessment (key findings and data) - If available**

Concernant les résultats globaux obtenus par le projet, les objectifs ont été atteints pour la création et le renforcement des MER, les emplois créés et consolidés et la mise en route des actions d'appui institutionnel au RCP/B. Des résultats moins significatifs ont été observés sur les aspects de financement des MER notamment le crédit équipement qui enregistre un taux de réalisation de 13,27%.

**IOE Observations** (consistency with available information, quality of analysis / data, comprehensiveness, information gaps).

Le projet était innovateur pour le Burkina Faso et a, selon le rapport d'achèvement, atteint des objectifs importants quant à la création d'emplois et de MER. Les projets PROFINDER et PRASPU permettront d'assurer la propre autonomie des MER, des Bureaux de conseils en entreprises, des centres de ressources et des rédacteurs locaux mis en place. La dernière mission de supervision note que l'analyse des résultats suivant l'approche genre a montré une large représentation des femmes dans le nombre des MER<sup>18</sup> ainsi que des jeunes. Cependant, les financements réalisés dans le cadre du projet PAMER ne couvrent que 35,7% des prévisions du rapport d'évaluation malgré les mécanismes déployés pour faciliter l'accès au crédit (fonds de risque, ligne de crédit, construction et équipement de caisses, formations de cadres du RCPB etc.). Ceci est d'ailleurs attesté dans l'Evaluation de la Politique rurale du FIDA, qui remarque que tous les groupes cibles n'ont pas été atteints et ceci est dû aux RCPB<sup>19</sup>. Selon la mission de supervision le faible résultat du partenariat avec le RCPB était imputable à l'absence de garanties fiables de la part des MER dont beaucoup étaient naissantes exerçant dans des secteurs jusque-là inconnus des institutions de micro-finance et n'avaient pas de comptabilité permettant d'apprécier leur rentabilité et les risques<sup>20</sup>. Cependant, selon le chargé de programme de pays, il est possible que beaucoup de MER aient eu accès aux produits RCPB et/ou des prêts ou autre produits financiers d'institution de micro finance (IMF) qui n'ont pas été décrits puisque le RCPB n'a jamais suivi les MER appuyées par PAMER séparément. De plus, le fond de garantie n'a presque pas été utilisé ce que implique, selon le chargé de programme de pays, que les clients appuyés par le PAMER n'ont pas été en défaut avec leurs prêts RCPB. L'Evaluation de la politique rurale constate aussi que l'accès aux crédits a continué à poser des problèmes aux groupes cibles étant donné leurs difficultés de fournir des garanties.

## D. Overall Assessment of the PCR

**D.1 Is the PCR addressing all key evaluation criteria (as per Evaluation Manual)?**

**YES / NO If NO what criteria are missing?**

L'interprétation des critères d'évaluation clés ne correspondent pas nécessairement à la méthodologie utilisée par le Bureau d'évaluation (particulièrement en ce qui concerne efficacité et impact).

**D.2 Please provide a brief assessment of the quality of the PCR:**

- (i) Scope
- (ii) Quality (methods, data, participatory process)
- (iii) Lessons
- (iv) Candour

<sup>18</sup> Mission de supervision n 6 du Projet d'Appui aux Micro-entreprises Rurales (PAMER) au Burkina Faso, 2008.

<sup>19</sup> IFAD CLE – Rural Finance –PA Regional Report 2007.

<sup>20</sup> Mission de supervision n 6 du Projet d'Appui aux Micro-entreprises Rurales (PAMER) au Burkina Faso, 2008 p. 12s.

<p><b>(i) Scope.</b> Le rapport d'achèvement traite les différents critères d'évaluation mais dans une manière pas très systématique et certains critères sont traités de manière peu approfondies. Certains changements comme l'intervention d'autres IMF sont constatés sans analyse de l'impact ou les raisons pour lesquelles il était nécessaire d'impliquer d'autres IMF.</p> <p><b>(ii) Quality (methods, data, participatory process).</b> Le rapport d'achèvement se base sur les informations qualitatives et quantitatives. Cependant, généralement les constats quantitatifs manquent d'explications qualitatives et la qualité de l'analyse est souvent faible. L'analyse met trop l'accent sur les activités par rapport aux objectifs et le but. Il y a aussi beaucoup de répétitions.</p> <p><b>(iii) Lessons.</b> Le rapport d'achèvement met en exergue les activités qui ont contribué le plus à la réalisation du but et les activités qui ont connu des difficultés. Ce qui manque, ce sont des explications qui pourraient servir à comprendre pourquoi certaines activités ont fonctionné et d'autres non.</p> <p><b>(iv) Candour.</b> Comme mentionné, le rapport met l'accent sur les activités qui ont été mises en œuvre et qui sont présentées comme importantes. Tandis que certaines contraintes sont identifiées, il y a très peu d'informations sur les causes des difficultés. Ceci est aussi le cas en ce qui concerne les résultats positifs.</p>	
<b>D.3 Please provide a rating for the overall PCR quality (1-6 scale)</b>	<b>3</b>

## E. Learning Topics extracted from the PCRV and desk review

<b>E.1 Outstanding Cross Cutting Issues (For example Gender, Targeting, Indigenous People)</b>
<b>E.2 Key explanatory factors for strong or weak performance, including key hypothesis at the design phase that have been confirmed or disconfirmed at implementation stage.</b>
<p>L'assistance technique et le développement des capacités ne permettent pas à, elles seules, de développer les MER, qui par ailleurs, font face à des contraintes structurelles, parmi lesquelles la faiblesse d'accès aux services minimum (infrastructures de transport et de télécommunication, eau, électricité, assurance qualité, cadre réglementaire etc.). En outre, les MER appuyées ont dû se confronter dans certains cas à des contraintes en matière i) de production, de marketing, de qualité des produits et d'organisation des activités liées ; ii) à la faible accessibilité aux technologies appropriées ; iii) à la faible productivité et compétitivité des unités ; iv) au faible niveau d'alphabétisation des bénéficiaires qui est un facteur limitant dans l'entretien direct des relations d'affaires avec certains partenaires ; v) à la faible capacité dans l'approvisionnement en matières premières ; et vi) d'accessibilité aux financements des IMF.</p>
<b>E.3 Key Issues raised at TRC / OSC, Quality Assurance / Enhancement Phase that may have re-emerged during project implementation</b>
<p>Le Comité d'examen technique a noté que le rapport de formulation n'avait pas identifié des stratégies spécifiques pour le développement des entreprises adaptées aux différents groupes cibles. Il a été remarqué que si ces stratégies n'étaient pas développées il y aurait le risque que les plus pauvres de micro-entrepreneurs ne bénéficieraient pas de manière adéquate du projet.</p> <p>Cette préoccupation du Comité d'examen technique ne semble pas avoir donné lieu à une révision du projet. Il est possible que les problèmes qu'aient connu le projet au niveau de l'accès au crédit et les difficultés de fournir des garanties pour les groupes cibles sont liées au manque de stratégies spécifiques.</p> <p>Le comité d'examen technique a souligné que les conditions de la production agricole, des pénuries saisonnières et d'autres problèmes d'approvisionnement pourraient présenter un risque pour certains MER qui dépendent d'un approvisionnement régulier des intrants.</p> <p>Ce problème a été mentionné dans la revue à mi-parcours où certains villages qui avaient choisi l'emboche bovine comme activité avaient des difficultés d'assurer la disponibilité et la proximité des ressources fourragères et des ressources en eau pour l'alimentation et l'abreuvement des animaux.</p>
<b>E.4 Other Main Lessons Learned or Outstanding Themes (no more than 2-3)</b>
<p>Les entreprises à cibler doivent être clairement des PME rurales insérées dans des filières porteuses, ayant déjà démontré qu'elles avaient de réelles capacités de développement (ce qui suppose limiter les appuis à la création d'entreprises et aux activités génératrices de revenu).</p> <p>Le développement d'une véritable approche filière est nécessaire pour avoir une cohérence globale. Plus largement encore, la promotion d'une dynamique interprofessionnelle au sein de ces filières est un gage de renforcement des impacts possibles des interventions.</p>
<b>E.5 Issues for IOE to follow-up (if any)</b>

## F. PCR Recommendations

<b>F.1 Please provide a brief assessment of PCR Recommendations: connection to findings and conclusions, prioritisation, realism, identification of users.</b>
Il n'y a pas de recommandations dans le rapport d'achèvement.
<b>F.2 Summarise key PCR Recommendations.</b>
<b>F.3 If important recommendations are missing, please add recommendations stemming from PCR exercise. N.A.</b>

## G. Rating Comparisons

Project ratings				
Criterion	PMD Rating <sup>21</sup>		IOE PCR V Rating	Net Rating Disconnect (IOE PCR V - PMD)
Relevance	Relevance 5	Design 4	4	-0.5
Effectiveness	4		4	0
Efficiency	4		3	-1
Overall Rural Poverty Impact	4		4	0
(a) HH Income and Net Assets	Physical assets 4	Financial assets 4	4	0
(b) Human and Social Capital Empowerment	Human assets NA	Social capital 5	5	0
(c) Food Security and Agricultural Productivity	Food security 4	Agric. Product. 4	4	0
(d) Natural Resources and Environment	N/A		n/p yet	
(e) Institutions and Policies	Institutions & services N/A	Markets 5	N/A	
Sustainability	5		5	0
Pro-poor Innovation, Replication and Scaling Up	Innovation 5	Repl. & Scaling-up 4	5	+0.5
Performance of partners				0
(a) IFAD's Performance	5		5	0
(b) Government's Performance	5		5	0
(c) Cooperating Institution	5		5	0
Overall Assessment	4		4	0
TOTAL				-1
	PMD rating		IOE PCR V rating	4
Ratings of the PCR document quality				
(a) Scope	4		4	0
(b) Quality (methods, data, participatory process)	4		3	-1
(c) Lessons	4		4	0
(d) Candour			3	0
Overall rating PCR document	4		3	-1

<sup>21</sup> Rating scale: 1 = highly unsatisfactory; 2 = unsatisfactory; 3 = moderately unsatisfactory; 4 = moderately satisfactory; 5 = satisfactory; 6 = highly satisfactory; n.p. = not provided; n.a. = not applicable.

## **H. List of Sources Used for PCR Validation**

IFAD PCR

IFAD President's Report

Independent External Evaluation of IFAD

Mid term evaluation 2005

Evaluation of IFAD's Rural Finance Policy 2007

IFAD CLE – Rural Finance –PA Regional Report

Project Status Reports

1998 COSOP

2007 COSOP

Audit Reports

Appraisal Report

Supervision Missions 2008

Rapport de Formulation (PROFINDER, 2008)

TRC

Evaluation externe des activités, de la méthodologie d'intervention et des effets et impacts du projet, Performances Management Consulting, 2005.

Project Status Report 2009