



Résumé exécutif

Rapport de la revue de portefeuille à mi-parcours

Programme de coopération bilatérale Burkina Faso-Royaume de Belgique

2019-2023

Burkina Faso (BKF 1702901)

Auteurs : Marc Lescaudron (Chef d'équipe-pilier Paas Panga), Jordi Ferrari et Paul Zagre (pilier Polprox), Doulaye Diancoumba (pilier Entrepreneuriat), Mahamadou Drabo (pilier SDSR-RSS)

Cota

Résumé exécutif

1 Présentation de l'évaluation

La revue à mi-parcours du portefeuille au Burkina Faso poursuit **trois objectifs majeurs** à savoir : **1)** appuyer le pilotage, **2)** contribuer à l'apprentissage et **3)** assurer la redevabilité envers les bailleurs et les partenaires du Programme.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs **outils de collecte de données** ont été utilisés, à savoir la revue documentaire, les entretiens et les focus groupes. L'analyse des différentes données recueillies est essentiellement basée sur **l'approche dynamique** combinant les données qualitatives et quantitatives en les confrontant entre elles.

La revue documentaire fait état d'une **centaine de documents consultés**, mis à la disposition de l'équipe au début de la mission et ont été alimentés au fur et à mesure selon les besoins. Les entretiens individuels semi directifs ont concerné plusieurs acteurs issus de l'administration publique, du monde associatif, universitaire et des organisations internationales. Au total, **88 acteurs** ont répondu aux 17 questions évaluatives.

Enfin, les **principales limites** de l'exercice ont concerné :

1. Entrepreneuriat

Le **programme des échanges sur le terrain était assez chargé** et n'a pas toujours permis de creuser des points d'intérêt avec certains chefs de projets et les bénéficiaires de subsides ayant environ un an de mise en œuvre sur le terrain. Ces échanges ont été **complétés par téléphone**. Par ailleurs, les structures de **l'administration publique** ayant bénéficié de subside après le démarrage du programme n'ont **pas été rencontrées**, du fait de conflits d'agenda. Cela n'a **pas permis d'apprécier la qualité** de la mise en œuvre des actions retenues par ces structures.

2. PolProx

De même, **l'agenda des entretiens a été particulièrement chargé** durant le déplacement en région de Tenkodogo. Ceci a pu nuire à la qualité de certains entretiens ainsi qu'à la ponctualité de l'équipe d'évaluation en fin de journée. En outre, **aucun PTF** actifs dans la police de proximité ni dans la sécurité de manière plus large **n'a pu être rencontré** par la mission ce qui a nui à une analyse en profondeur des enjeux de coordination

La volonté de l'UGP de faire rencontrer les FSI individuellement (ainsi que de s'entretenir avec la hiérarchie indépendamment des agents opérationnels d'un même service, pour faciliter une liberté de parole de ces dernières) et de se déplacer au niveau du chef-lieu de province de Koupéla en complément des entretiens à Tenkodogo est à saluer, mais a dû conduire à faire des choix et donc à écarter certaines parties prenantes secondaires.

3. SDSR et RSS

L'agenda de la mission à Ouagadougou, Tenkodogo et Koupéla était **très chargé** et la qualité de certains entretiens individuels et focus groupe a pu en pâtir.

4. Paas panga et portefeuille

L'agenda a pu être déroulé comme planifié à l'exception d'un focus group qui n'a pu être organisé mais sans conséquence pour la qualité de l'exercice. Il n'y a pas eu de déplacements de l'évaluateur à Tenkodogo mais des **retours terrain** ont pu être obtenus grâce à l'évaluateur de l'intervention « Entrepreneuriat » qui a organisé un Focus group Jeunesse pour Paas panga. Des visioconférences ont également été organisées.

2 Résultats et conclusions

2.1 Critères de performance du portefeuille

Les principaux résultats de l'évaluation sont fournis dans la grille de notation présentée ci-dessous, au niveau des interventions :

ENTREPRENARIAT		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence	A	<ul style="list-style-type: none">• Conforme à la politique nationale dans le domaine de l'employabilité, la création et le développement des entreprises ;• En adéquation avec les défis identifiés dans le Programme national pour le développement économique et social (PNDES 2016-2020), relatifs au taux de commercialisation des produits agricoles, et au taux d'accroissement de l'approvisionnement des agro-industries ;• En conformité avec la vision de croissance économique durable basée sur l'approche des droits humains prônée par la coopération belge ;• L'intervention a actionné plusieurs leviers à même de créer ou développer des entreprises urbaines ou rurales, et augmenter le revenu des bénéficiaires. <p>La limite majeure est la non mise en place d'un fonds de garantie initialement prévu, auprès des structures de financement, en vue de faciliter l'accès au crédit des acteurs pour la création et le développement de leurs activités. Comme palliatif à cette situation, un dispositif de société de cautionnement mutuel sera testé dans le dernier trimestre de l'année 2021, au profit de certaines coopératives.</p>
Cohérence	B	<ul style="list-style-type: none">• Concordance entre les actions de l'intervention avec la problématique de l'employabilité et du développement de l'entrepreneuriat au profit des jeunes et des femmes.• Synergie existante avec d'autres interventions. <p>Des marges de progression ont été identifiées en lien avec la mise en place d'un cadre formel de concertation entre les experts techniques des différentes interventions du portefeuille et le renforcement de la collaboration avec d'autres projets/structures intervenant dans le domaine de l'entrepreneuriat dans la région (tel que l'OIM).</p>
Efficacité	B	<ul style="list-style-type: none">• Stratégie intervenant à la fois dans plusieurs domaines et en actionnant simultanément plusieurs leviers complémentaires;• Le choix de partenaires expérimentés dans leurs domaines respectifs et souvent avec une bonne connaissance de la région d'intervention ;• Un taux de réalisation d'activités annuellement programmées et un taux d'atteinte de cibles d'indicateurs de résultats satisfaisants. <p>Il est à noter que les résultats de l'intervention ne sont pas encore bien visibles car cette dernière est dans sa première année de mise en œuvre en ce qui concerne les conventions de subsides signées.</p>

Efficiences	B	<ul style="list-style-type: none"> • Une gestion budgétaire rigoureuse. <p>En termes de difficultés rencontrées dans l'exécution matérielle de l'intervention, il a été constaté au niveau de certains partenaires que les budgets prévisionnels étaient inférieurs aux besoins réels sur certaines rubriques.</p>
Impact	B	<ul style="list-style-type: none"> • Les effets du projet sont jugés satisfaisants au regard des indicateurs 1 & 2 de l'outcome et ceux de l'output 1.1 de l'intervention. • Des responsables de coopératives agricoles et de coopératives d'éleveuses ont déjà noté des effets positifs tirés d'activités menées à leur profit. <p>L'absence de mécanisme éprouvé d'accès au crédit pourrait être une limite à l'atteinte des effets attendus à la fin de l'intervention. Notons que le mécanisme de cautionnement mutuel n'était pas encore fonctionnel. Aussi, comme prévu, il ne concernera que les coopératives agricoles qui pourraient apporter leur part de caution.</p>
Durabilité	B	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des services techniques décentralisés dans la conception des approches, et dans les activités de renforcement de capacité ; • La bonne gouvernance au sein des organisations bénéficiaires ; • Les bénéfices effectifs à tirer par les bénéficiaires des actions menées ; <p>La durabilité est prise en compte dans l'approche des conventions de subsides ; l'effectivité de sa mise en œuvre mérite d'être suivie, accompagnée et renforcée.</p>

PolProx		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence	A	<ul style="list-style-type: none"> • Parfait alignement aux politiques publiques en matière de sécurité et appui à la mise en œuvre intégrale de la stratégie de police de proximité dans la région du Centre-Est • Réponse pertinente aux besoins des principaux acteurs du dispositif de police de proximité • Action forte dans l'appui aux approches collaboratives multi-acteurs et au renforcement de capacités <p>Des limites mineures peuvent être identifiées du fait d'un ancrage institutionnel à renforcer au niveau central et d'un manque certain de réalisme dans les objectifs fixés à l'action en appui aux Plan de sécurité communaux.</p>
Cohérence	A	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet intervient en bonne complémentarité avec les autres interventions du portefeuille mais également les interventions d'Enabel sur fonds européens

		<ul style="list-style-type: none"> Le projet est en bonne cohérence avec l'expérience de la Belgique en matière de police de proximité et se positionne en tant que partenaire de premier plan sur la thématique au Burkina-Faso <p>Des marges de progression ont été identifiées concernant le manque de coordination avec les autres PTF intervenant dans la thématique, ce qui ne présente néanmoins pas de risque opérationnel dans la zone d'intervention du projet.</p>
Efficacité	B	<p>Il est en particulier relevé les succès suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un appui au renforcement des capacités qui donnent de bons résultats auprès des bénéficiaires ; Une contribution à l'amélioration de la collaboration et du niveau de confiance entre acteurs de la police de proximité ; Un pilotage proactif et une capacité de gestion adaptative et flexible. <p>Des marges de progression ont été identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> La concrétisation du travail avec les mairies pour voir les PCPCS adoptés ; Un effort sur les actions d'appui à la communication des FSI et à la capitalisation de l'action du projet en matière de police de proximité ; Un renforcement du monitoring axé sur les résultats.
Efficiace	B	<ul style="list-style-type: none"> La revue documentaire et les entretiens permettent de relever une gestion budgétaire rigoureuse. <p>En termes de difficultés rencontrées dans l'exécution matérielle du projet, il est constaté un mode de gestion en régie qui apparait à certain égard chronophage ainsi que des tensions occasionnelles entre l'UGP avec les fonctions support.</p> <p>Enfin, face au contexte d'intervention, certaines rigidités dans l'application des procédures de gestion sont pointées.</p>
Impact	B	<p>Il convient de relever, en termes de succès du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> Des effets concrets produits sur les partenaires et bénéficiaires La perspective d'effets démultiplicateurs et d'effets induits <p>Par ailleurs, il apparait que l'analyse et la mesure d'impact pourraient être renforcés.</p>
Durabilité	B	<ul style="list-style-type: none"> Sur le plan de la durabilité, le projet bénéficie aujourd'hui de certains acquis du point de vue de la viabilité et de l'appropriation de l'action. <p>En termes de progression, des marges sont identifiées pour renforcer l'ancrage des actions de l'intervention dans les politiques et moyens publics.</p>

SDSR		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence	A	<ul style="list-style-type: none"> L'intervention est rattachée au programme budgétaire 'Accès aux services de santé' au niveau national du MS. Le MS a le lead dans la promotion de la SDSR dans le sens large. La production des outils de communication et d'information se fait sous la tutelle du Programme national pour la promotion de la santé (PNPS) et la Direction de la Santé de la Famille. La Direction Régionale de la Culture diffuse les messages de SDSR mais la conception du message est de la compétence de la direction régionale de la femme. L'approche d'intégration des acteurs terrain dans la mise œuvre du processus de communication.
Cohérence	A	<ul style="list-style-type: none"> L'intervention SDSR est cohérente avec les politiques et les priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires. Elle s'aligne avec l'objectif stratégique 2.1 du PNDES 2016-2020 qui est de promouvoir la santé des populations et d'accélérer la transition démographique.
Efficacité	B	<ul style="list-style-type: none"> La capacité d'adaptation au contexte sécurité à travers la mobilisation des acteurs locaux pour la réalisation des activités dans les zones haut risque sécuritaire est à souligner; Signature de la « Déclaration de Tenkodogo » ; un document d'engagement des leaders communautaires et autorités administratives, pour la lutte contre les VBG au Centre Est ; la mise en place de 3 groupes WhatsApp provinciaux au profit des 3 réseaux provinciaux d'alerte précoce contre les violences basées sur le genre et la création d'une page Facebook au compte du réseau régional d'alerte précoce contre les VBG constituent des preuves de volonté des acteurs régionaux de s'approprier les bénéfices de l'intervention, de répondre à leurs engagements vers les populations, de se rendre disponibles face aux différents défis liés aux VBG; La mise en place d'un comité technique multi-acteurs autour des différentes problématiques liées à la SDSR au niveau régional dont l'intervention assure le lead; La mise en place de système numérique de collecte des données à travers les tablettes afin de faciliter la collecte et des données. <p>Il est toutefois noter la nécessité de revoir le suivi des indicateurs pour mieux juger de l'atteinte des résultats car ceux qui ont été déterminés et mesurés à mi-parcours n'offrent pas toujours la possibilité de se prononcer réellement sur l'atteinte des résultats visés.</p>
Efficience	B	<ul style="list-style-type: none"> Gestion budgétaire rigoureuse. <p>En termes de difficultés rencontrées dans l'exécution matérielle du projet, il est constaté un mode de gestion en régie chronophage et sous tension avec les fonctions support.</p>

Impact	B	<p>Le projet a d'une part formé les prestataires des services tant au niveau des centres de santé qu'au niveau des structures communautaires pour être prêts à accueillir les demandeurs de services SSR et les accompagner dans leurs efforts et initiatives d'une vie sexuelle et reproductive responsables, et d'autre part, sensibiliser les femmes et les jeunes adolescents en tant que principaux utilisateurs de services SSR pour leur donner des services de qualité dans un environnement favorable.</p> <p>L'acquisition des connaissances par les prestataires a permis à ces derniers d'acquérir de nouvelles compétences de l'offre des soins SSR qui est au cœur de l'intervention et où il apporte une expertise pertinente par exemple la réparation des fistules et de l'excision.</p> <p>Au travers de ses familles d'accueil, l'intervention touche les couches les plus vulnérables afin de préserver leur droit produisant un effet de sécurité et facilite leur réinsertion socioéconomique d'où un effet d'autonomisation</p> <p>Toutefois, même si l'intervention a enregistré des effets positifs en termes de renforcement de capacités et d'amélioration de compétences comportementales, sa performance ne peut être véritablement prouvée au seul regard des résultats de l'évaluation à mi-parcours.</p> <p>Il faudrait vraisemblablement se projeter dans une autre échelle de temps afin de mieux appréhender les effets et les impacts, et pouvoir se prononcer en termes d'attribution et de causalité. La difficulté de trouver des données de comparaison appropriés dans les zones non couvertes par le projet limite notre capacité à évaluer l'impact.</p>
Durabilité	B	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de protocole de collaboration qui définit clairement les rôles et responsabilités d'Enabel et ses partenaires institutionnels au niveau décentralisé; • Le Comité d'orientation et de coordination (COC) et d'autres structures locales pertinentes telles que les groupes thématiques ou les comités de concertation entre partenaires sont fortement impliqués ou sollicités à différents stades de la mise en œuvre ou à des moments importants de coordination; • Par rapport à la viabilité, des initiatives louables ont été prises par les partenaires de l'intervention dans le but de renforcer la complémentarité des actions de l'intervention; • L'idée de travailler à partir des structures communautaires à la base à travers le renforcement de leur capacité dans la résolution des problèmes qu'elles ressentent et vivent eux-mêmes est une pratique novatrice qui peut garantir la pérennisation.

Paas panga		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence	A	<ul style="list-style-type: none"> Elle dispose d'une méthodologie d'identification des besoins de RC source de pertinence et d'efficacité : <ul style="list-style-type: none"> Pour procéder à la sélection des partenaires et bénéficiaires, Pour identifier et prioriser les besoins au sein de l'institution bénéficiaire, Elle prend bien en compte les faiblesses internes des institutions partenaires dans la réalisation des activités et leur apporte des solutions.
Cohérence	A	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit d'une intervention transversale cohérente du point de vue des autres interventions sur le plan des complémentarités de thématiques, de compétences et de moyens ; Elle occupe une position transversale qui permet la priorisation des études et formations ; Elle favorise des synergies constatées avec chaque intervention ; Enfin, en termes de cohérence externe, elle appuie des acteurs transversaux : UVBF, Administrations publiques et OSC, renforçant ainsi les politiques et stratégies publiques de développement.
Efficacité	B	<p>Il est en particulier relevé les succès suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Une mesure de résultats et un suivi-évaluation systématisé ; Un positionnement transversal apprécié par les autres interventions en termes de flexibilité, d'autonomie d'expérimentation et de complémentarité ; Une flexibilité et une écoute des besoins également appréciée des partenaires ; Un processus de RC bien rôdé et maîtrisé (identification des bénéficiaires, diagnostic organisationnel, plan de formation, passation de marché/recrutement formateurs, réalisation) ; Le succès des activités de digitalisation dans la Région Centre Est comme au niveau central (UVB, ministères) ; L'appui au secteur public apprécié par les administrations centrales et déconcentrées ; La convention de subsides Africalia : des remontées positives du terrain (pertinence de la démarche et efficacité, potentiels effets démultiplicateurs) ; Des études globales sources de connaissances utiles pour l'aide à la décision et la mise en œuvre des différentes interventions : GEM, CAP. <p>Des marges de progression ont été identifiées sur les plans suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Une coordination des interventions qui nécessite des efforts après une phase de tâtonnements ; Des points d'organisation matérielle à optimiser (mobilisation des participants, des salles et des matériels pédagogiques, sélection des participants selon les niveaux) ;

		<ul style="list-style-type: none"> • Une formation digitale à la carte qui doit évoluer vers la structuration d'un parcours d'acquisition de compétences.
Efficienc	B	<ul style="list-style-type: none"> • La revue documentaire et les entretiens permettent de relever une exécution budgétaire en bonne voie de réalisation, avec toutefois un point d'attention sur le risque en fin d'année de ne pas tenir les objectifs 2021. <p>En termes de difficultés rencontrées dans l'exécution matérielle du projet, il est constaté un démarrage synchrone de PP et des autres interventions qui a ralenti l'atteinte de la vitesse de croisière de l'intervention.</p> <p>Comme pour l'ensemble du Portefeuille, une difficulté transversale a été signalée autour de la gestion des perdiems. Celle-ci semble a priori dépassée.</p> <p>Enfin, la gestion en régie est appréciée malgré des difficultés ponctuelles (procédures complexes qui ont pris du temps à être intégrées).</p>
Impact	B	<ul style="list-style-type: none"> • S'agissant d'une revue à mi-parcours, les activités réalisées et les données disponibles sont insuffisantes pour parler à ce stade d'effets mesurables ; • Les indicateurs d'impact du portefeuille auxquels contribue PP sont peu spécifiques ce qui induit une faisabilité compromise de l'analyse d'impact finale. <p>Au-delà de ces limites, il convient néanmoins de relever les <u>points de force</u> suivants, susceptibles de produire des impacts à terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des effets concrets sur les partenaires et bénéficiaires (formations, équipements) observés ; • Des effets démultiplicateurs avérés (formations de formateurs) et potentiel : les plans de RC ; • L'appropriation et la mise en œuvre des compétences acquises (formation/ disponibilité du matériel) et des plans d'actions restent à évaluer. Au moment de la présente revue, en octobre 2021, seules 50% des structures appuyées dans la formulation de leur plan de RC avant la fin du 1er trimestre 2021 avaient engagé des actions concrètes en lien avec celui-ci.
Durabilité	B	<p>Sur le plan de la durabilité, l'intervention PP bénéficie d'un ancrage intéressant grâce à des partenaires sélectionnés pour leur solidité et leur capacité à pérenniser les acquis (acteurs institutionnels, diagnostics organisationnels). En outre, ces partenaires ont reçu des compétences et des équipements qui perdureront au-delà de l'intervention, sous réserve d'une politique de fidélisation des RH et d'une bonne maintenance.</p>

RSS		
Critères	Score	Commentaire
Pertinence	A	<p>Le besoin d'un appui plus structurel au renforcement du système de santé est bien réel et il devient d'autant plus urgent au Burkina Faso du fait de l'aggravation de la crise humanitaire dans le Nord et l'Est du pays qui provoque des migrations internes massives de plus en plus alarmantes.</p> <p>L'intervention RSS répond aux besoins des bénéficiaires. Elle s'attaque à 4 dimensions structurelles du système de santé (l'amélioration de la qualité et l'organisation des soins, l'adaptation des infrastructures, équipements et produits de santé sont adaptés aux besoins selon les normes sanitaires, l'amélioration de la digitalisation dans la gestion sanitaire, l'information du grand public et les agents de santé sur la crise Covid-19 et la façon de réagir).</p> <p>L'intervention a contribué à une amélioration nette de la qualité et de l'organisation des soins grâce :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au renforcement des équipes cadres de districts (ECD) dans leurs fonctions en particulier dans la gestion, la supervision, la maîtrise des normes de qualité, la conception et l'organisation de la formation continue du personnel santé, • Et à la formation du personnel, concernant des sujets très variés, tous liés aux soins de santé primaires, à la santé reproductive et au Covid-19.

2.2 Synthèse relative aux questions d'évaluation du niveau portefeuille

Les **principaux constats** de l'évaluation sont les suivants :

2.2.1 Sur le plan de l'animation, de la gouvernance et de l'organisation du portefeuille

Il a été relevé les points suivants :

- Une mise en place délicate, dans un contexte dégradé,
- Un taux d'exécution remarquable au regard de ces éléments,
- Des défis encore présents en termes de réalisation d'objectifs et un enjeu de supervision du taux de décaissements des conventions de subsides,
- Recrutement progressifs et absence de CPM : une mise en place tâtonnante qui a pris du temps et de l'énergie,
- Un staff croissant qui a encore besoin d'appuis complémentaires : Suivi-Évaluation, unité support,
- Des équipes autonomes adossées à de bons professionnels disposant des compétences thématiques fortes,
- Des procédures clarifiées et une dynamique de coordination et de travail collectif lancée,

- Un Suivi-Évaluation au service de la qualité des interventions confronté à de fortes contraintes,
- Une gouvernance paritaire encore en-deçà des potentialités,
- Un portage politique par la Belgique qui se consolide dans la durée mais qui présente des marges de progression.

2.2.2 Sur le plan des synergies opérationnelles et transferts des budgets

L'évaluation externe estime que le Portefeuille se caractérise par :

- Une capacité d'adaptation pour optimiser les budgets existants,
- Une mutualisation des moyens au niveau des interventions et au-delà (Représentation, GP, Siège) qui présente des avantages mais aussi des contraintes,
- Des outils de gestion et de pilotage des interventions perfectibles (PILOT, UBW).

2.2.3 Sur le plan des synergies entre domaines d'intervention

Il a été constaté que les synergies ont eu du mal à trouver leur place dans un démarrage sous pression mais qu'elles ont fini par se concrétiser.

Sur la question de la **prise en compte des fragilités** au travers des synergies entre domaines, les éléments suivants sont identifiés en réponse aux questions évaluatives :

- Comment les actions du portefeuille ont été mises en œuvre dans un contexte de fragilités croissant, et avec quelles perspectives ?
 - A mi-parcours, la mise en œuvre du portefeuille d'action permet de développer **une approche territoriale qui constitue une réponse adaptée aux enjeux de développement local**, mais qui pourrait intégrer davantage les nouveaux défis liés aux fragilités de la région du Centre-Est.
 - **Les procédures d'exécution permettent une relative agilité** du portefeuille d'actions, mais **mériteraient d'être mieux adaptées aux contraintes opérationnelles croissantes** de la zone d'intervention.
 - Le **dispositif de suivi évaluation aurait vocation à être mieux adapté aux contextes de fragilité** et à leur complexité.
- Comment les actions du portefeuille ont-elles agi sur les facteurs de fragilités, et quels sont les enjeux ?
 - N'ayant **pas développé une approche sensible aux fragilités** au stade de l'identification, les actions du portefeuille **n'agissent pas de manière directe sur les fragilités émergentes** affectant la cohésion sociale de la région du Centre-Est, mais **adressent néanmoins de manière indirecte** certains aspects de fragilité.
 - **Renforcer le lien entre urgence et développement, sans pour autant se focaliser sur les enjeux humanitaires**
 - **Adopter une approche différenciée entre les zones de fragilités et les zones de crise dans la zone d'intervention**
 - **Intégrer les actions de développement socio-économique, de gouvernance locale et de paix communautaire**
 - **Cibler des facteurs structurels de fragilités en envisageant une action concertée avec d'autres PTF actifs dans la région du Centre-Est**

2.2.4 Conclusions

2.2.4.1 Un taux d'exécution équilibré et en bonne voie d'être atteint d'ici fin 2023

Dans sa globalité, **le Portefeuille a réussi à mettre en œuvre ses différentes composantes dans un respect des équilibres entre chacune**, comme l'indiquent les graphiques ci-dessous :

En termes de décaissements, il a réussi à relever le défi de sa première phase dans un contexte très contraint (insécurité, covid, manque d'appropriation) où il a **su faire preuve d'agilité** (mobilisation de fonds complémentaires covid) **et de flexibilité**. Au regard de son taux actuel et de sa projection *decrescendo* sur 2022 et 2023, le risque semble faible qu'il n'atteigne pas ses résultats d'ici à fin 2023.

2.2.4.2 Une approche Portefeuille pertinente pour construire un développement territorial intégré (multiacteurs et multi-sectoriel)

L'approche territoriale intégrée (ATI) est un concept utilisé par un nombre croissant de PTF cherchant à adapter leurs modes d'intervention dans des zones fragiles ou d'insécurité, notamment au Sahel. **Ce concept correspond bien à la démarche du Portefeuille**. Il s'agit d'une approche prenant en compte les spécificités par acteur et par territoire, en dépassant au besoin l'approche sectorielle pour une action plus large, pluri acteurs et plurisectorielle.

Dans cette optique, la **revue à mi-parcours juge pertinente et efficace la démarche** mise en œuvre. Toutes les actions transversales et les synergies participent ainsi à construire avec les autorités et les partenaires sur un même territoire une approche globale autour d'actions multithématiques. Cela **contribue à la cohésion d'ensemble**, chaque intervention agissant l'une sur l'autre (Entrepreneuriat a besoin de cohésion sociale et de gestion des conflits pour créer des emplois etc.). Et la durabilité est ainsi recherchée en **agissant sur les causes multifactorielles et de manière systémique**, avec des partenariats multiacteurs.

Dans cette perspective, l'outil Portefeuille permet un **meilleur dialogue politique et stratégique** dans le cadre plus large de la coopération bilatérale.

2.2.4.3 Des mutualisations de moyens et des synergies potentiellement vertueuses

Sur le plan opérationnel, le Portefeuille démontre que **les mutualisations de moyens et les synergies sont potentiellement vertueuses si l'on se donne les moyens** de les mettre en œuvre dans de bonnes conditions. Cela passe par une coordination efficace, des procédures claires et formalisées, des RH suffisantes, en particulier sur les fonctions supports mutualisées.

2.2.4.4 Une reconnaissance du travail accompli et des résultats obtenus qui se traduit dans de nouvelles perspectives

Les efforts faits ces deux dernières années ont finalement payés, comme le montrent l'atteinte des objectifs d'activités et de résultats à mi-parcours. Ces efforts sont également **reconnus au travers des nouvelles perspectives** aujourd'hui à l'étude et qui ont obtenu le soutien de la DGD : nouvelle action sur les fragilités, suite du portefeuille en cours de réflexion, nouveau portefeuille environnement en cours de formulation.

3 Recommandations

3.1 Domaine 1/Entrepreneuriat : Appui au développement d'un entrepreneuriat inclusif et durable dans la région du Centre-Est

#	Recommandation	Acteur ciblé	
1	<p>Mise en place d'un fonds de garantie: La garantie est une des conditions majeures à remplir pour bénéficier de crédit auprès des structures de financement, ce dont ne disposent pas les femmes et les jeunes en général. La mise en place d'un fonds de garantie était alors une réponse appropriée pour faciliter leur accès au crédit. Sa non mise en place à cause des difficultés de procédures rencontrées, influencerait négativement les résultats attendus de l'intervention notamment au niveau de l'output 2 "L'offre de services financiers et non financiers pour la création et le développement des entreprises est diversifiée et améliorée". Aussi il est recommandé une investigation afin d'identifier les possibilités administratives, permettant la mise en place d'un fonds de garantie au profit des porteurs de projets et des promoteurs d'entreprises rurales et urbaines. La capacité de levée de fonds des acteurs est un élément crucial de toute politique de développement économique. La non-faisabilité de la mise en place d'un fonds de garantie, initialement prévu, est un élément de faiblesse de l'intervention.</p> <p>En effet, la garantie est une des conditions majeures à remplir pour bénéficier de crédit auprès des structures de financement, ce dont ne disposent pas les femmes et les jeunes en général. La mise en place d'un fonds de garantie était alors une réponse appropriée pour faciliter leur accès au crédit.</p> <p>Pour de futures interventions, il est recommandé lors de la formulation de bien calibrer le dispositif de soutien des acteurs locaux, en tenant compte de leurs fragilités qui ne leur permettent pas de répondre aux exigences administratives et financières de fonds de garantie, tels que prévus dans les procédures d'Enabel et de la DGD.</p> <p>Dans cet esprit, il est recommandé de réfléchir à des dispositifs ad hoc, à plus petite échelle et avec des exigences mieux adaptées. Un appui au secteur de la micro-finance ou aux acteurs financiers intermédiaires pourrait par exemple faire l'objet d'une étude spécifique. Cette dimension de l'accès aux fonds est centrale et ne doit pas être négligée.</p>	Siège Enabel et Equipe d'intervention	Niveau Stratégique
2	<p>Valoriser les acquis et les leçons apprises dans le cadre de l'élaboration future de programme dans le domaine de l'Entrepreneuriat. Deux points se dégagent : i) la prise en compte de l'approche adoptée et consistant à mettre à profit les principaux leviers dans des domaines différents, et ii) la réduction du nombre de projets par un regroupement de certains d'entre eux, en vue de faciliter la coordination par l'équipe d'experts et l'amélioration de la prise en compte de la synergie.</p>	Siège Enabel Equipe de l'intervention	
3	<p>Renforcer la synergie entre partenaires de mise en œuvre de l'intervention.</p> <p>Un des atouts de l'intervention est la complémentarité des différents domaines mis en œuvre par les partenaires. Ces derniers, avec l'appui des experts thématiques se concertent pour la prise en compte des synergies identifiées dans les actions à mener. La formalisation des rencontres de concertation entre les partenaires concernés et les experts sectoriels d'Enabel permettrait une meilleure prise en compte de ces synergies.</p>	Equipe de l'intervention	Niveau Opérationnel
4	<p>Collaboration avec d'autres structures/projets intervenant dans la promotion de l'entrepreneuriat dans la région : L'efficacité de l'approche de l'intervention est de toucher à la fois plusieurs domaines en lien avec l'entrepreneuriat. Ainsi, il est recommandé l'établissement de liens de collaboration avec les structures ayant les mêmes objectifs de création d'emplois et d'augmentation de revenu au profit des jeunes et des femmes de la région du Centre-Est.</p>	Equipe de l'intervention	

3.2 Domaine 2/Police de proximité (PolProx) : Renforcement de la sécurité dans le Centre-Est – Appui à la police de proximité

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau stratégique
1	Clarifier l'ancrage institutionnel de PolProx et nommer un point focal qui dispose d'une valeur ajoutée pour le projet. La DPP au sein du COSS du MSECUC devrait être en position de dialogue, d'orientation et de suivi des activités du projet. Une rencontre avec le Ministre aurait vocation à négocier et à acter cette clarification, pour un passage de la DGESS au profit de la DPP ¹ . Cet ancrage pourrait être facilité par une ligne budgétaire destinée à appuyer en assistance technique, renforcement de capacités, équipement le COSS/la DPP selon une expression préalable des besoins.	MSECUC	
2	Renforcer la participation de PolProx au CSD sécurité. L'expérience de police de proximité a vocation à être valorisée comme une approche modèle de sécurité humaine « par le bas », et à être mieux articulée/intégrée aux réponses classiques de l'UE et d'autre PTF en termes de lutte contre l'insécurité, le terrorisme et les grands trafics.	Bureau pays Enabel DUE	
3	Mettre en œuvre le volet capitalisation du projet pour documenter les bonnes pratiques et leçons apprises afin de transformer l'acquis de l'expérience en connaissances partageables. Deux axes pourraient présenter un intérêt mutuel pour le MSECUC et pour Enabel : (i) Polprox comme projet pilote d'appui à la mise en œuvre d'une réforme publique nationale à une échelle territoriale dans le secteur de la sécurité (processus), (ii) Polprox comme expérience d'appui à l'opérationnalisation de la police de proximité dans la région du Centre-Est (produit).	UGP PolProx DPP	
4	Engager une réflexion sur le positionnement d'Enabel en appui au secteur de la sécurité. Le prochain portefeuille pourrait être l'occasion de valoriser l'expérience de PolProx en matière d'approche sécuritaire « par le bas » au titre des financements DGD mais également européens œuvrant en faveur de la stabilisation. Une synergie pourrait être pensée autour de la chaîne pénale, d'une part, et pour un meilleur accès à la justice, d'autre part, par la promotion d'approches de justice de proximité et d'accès au droit, de médiation et conciliation	Enabel siège Enabel bureau pays	
5	Valoriser l'expérience de PolProx dans la RSS. Dans le contexte burkinabé, le rapprochement entre FSI des populations et la promotion d'action préventive et de proximité est un complément indispensable aux opérations de sécurisation des territoires basées sur une montée en puissance des capacités et des moyens d'intervention des FDS. Un dialogue stratégique et un plaidoyer devraient être menés auprès des acteurs de la sécurité en ce sens.	MSECUC DPP Enabel bureau pays DUE	
6	Clarifier la doctrine de police de proximité et actualiser ses outils. En lien avec le processus de RSS et les objectifs de prévention de l'insécurité et de stabilisation des territoires, les textes régissant la police de proximité et en particulier le décret 1052 de 2016 pourraient être révisés, comprenant une phase de consultation des acteurs de terrain.	MSECUC (MATDS)	

¹ A noter qu'en cours de rédaction du présent rapport, le directeur de la DPP, Abdoulaye Gandema, a été nommé directeur de cabinet du MINSECUC

	La fusion des portefeuilles à travers la création du nouveau ministère de l'Administration territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité pourrait à cet égard présenter une opportunité.		Niveau opérationnel
7	Se dégager progressivement du micro management des activités de terrain et promouvoir la pérennisation des outils et dispositifs qui ont donné des résultats. L'IM devrait pouvoir se consacrer à des activités plus stratégiques favorisant l'ancrage, la durabilité et un passage d'échelle du modèle de PolProx.	UGP PolProx DPP CSD sécurité	
8	Promouvoir l'approche de PolProx dans les stratégies et actions de stabilisation. Polprox constitue un des outils de lutte contre l'insécurité et le phénomène terrorisme, en permettant un trait d'union entre les actions de sécurisation, de prévention et de cohésion sociale. Cette approche aurait vocation à être pleinement intégrée par les PTF dans l'effort de réponse à l'instabilité croissante au Burkina-Faso.	CSD sécurité UE Enabel bureau pays	
9	Proposer la création d'un sous-groupe de coordination de PTF Police de proximité et en assurer l'animation (ou la co-animation). Cette approche de formalisation avec l'appui de la DPP pourrait faciliter une mise en cohérence des interventions au service d'un modèle unique de police de proximité mais adapté au contexte de chaque territoire et à ses problématiques socio-sécuritaires, sur base de l'approche territoriale intégrée développée par PolProx dans la région du Centre-Est.	UGP Polprox CPM DUE	
10	Renforcer les moyens et outils S&E et mieux cibler les indicateurs de mesure d'effets/d'impact permis par des outils spécifiques de collecte de perception légère de type ToolBox, et sur base d'une révision de la ToC. Le pilotage de l'intervention manque d'outils de mesure d'effets, au-delà des résultats directs. Malgré un ensemble de témoignages concordant sur les effets positifs du projet, il n'est pas possible d'objectiver l'atteinte de l'outcome et de certains outputs. Polprox devrait disposer de plus de moyens/ressources pour investir sur le S&E, et mieux l'articuler aux actions communication et de capitalisation prévus par les outputs 4 et 5.	UGP PolProx Fonction support S&E CPM	
11	Poursuivre le travail en appui aux collectivités territoriales. Une approche de sécurité citoyenne nécessite un ancrage et une appropriation des CT sur le territoire d'intervention, consacré par la décentralisation à l'échelon communal. La mise en œuvre de l'output 2 « Les priorités locales à court terme de sécurité sont identifiées, priorisées et adressées » mérite d'être poursuivie et intensifiée pour renforcer l'action des communes. Si l'objectif reste la mise en place des PCS et CLS, les contraintes liées à ces dispositifs prévus par le décret 1052 dépassent le cadre du projet. Ainsi le projet devrait pouvoir revoir les indicateurs de son output 2 sur base des propositions de l'UGP, tout en documentant auprès des communes les points sur lesquels une relecture du décret s'avère utile, pour alimenter un plaidoyer en ce sens au niveau national.	UGP PolProx Fonction support S&E	
12	Appuyer des actions de communication opérationnelles valorisant l'approche de police de proximité et les succès de l'expérience. La communication doit permettre une action de diffusion d'information à large audience et de sensibilisation contribuant au rapprochement entre acteurs de la police de proximité. La communication des FSI envers les populations participe d'un renforcement de la confiance. L'output 4 doit donc échapper à une logique purement institutionnelle, appuyer des outils de promotion de la police de proximité et de ses acteurs à visée pédagogique, adaptés au	UGP PolProx DPP	

	<p>contexte local et largement utilisés auprès des populations urbaines mais aussi rurales.</p> <p>En ce sens les indicateurs de l'output 4 devraient être revus sur base des propositions de l'UGP, au service du développement de supports et d'activités de communication spécifiques en partenariat avec les FSI, les communes et la DPP.</p>		
--	---	--	--

3.3 Domaine 3/SDSR : Santé & Droits sexuels et reproductifs

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau stratégique
1	Clarifier l'ancrage institutionnel de l'intervention SDSR étant donné que cette intervention concerne 2 Ministères surtout pour ce qui concerne la prise en charge des victimes de VSBG. Dans ce sens, il est important de documenter régulièrement la demande des services de prise en charge des VSBG.	MS et MiniGenre	
2	Poursuivre le dialogue qui a été déjà entamé avec les niveaux centraux afin d'arriver à rendre disponibles ² des points focaux pour favoriser les interactions et la célérité dans les décisions dans la cadre de la mise en œuvre de ce projet. Ces points focaux jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité des services auprès des bénéficiaires et des données collectées.	Bureau pays Enabel	
3	Mettre en œuvre le volet capitalisation du projet pour documenter les bonnes pratiques et leçons apprises afin de transformer l'acquis de l'expérience en connaissances partageables. Trois (3) axes présentent un intérêt : <ul style="list-style-type: none"> ○ Offre et disponibilité de services adaptés pour la santé maternelle et infantile: modèle du Centre Mère Enfant de Tenkodogo ○ Prévention et PEC des VBG: Modèle du centre unique de prise en charge des VBG dans la région du Centre-Est ○ iii) Approche compréhensive milieu scolaire (ESC) et Offre des services conviviaux aux jeunes et adolescents. 	UGP SDSR	
4	Signer des conventions de collaboration avec les organisations partenaires qui n'en disposent pas tout en clarifiant les rôles de ces organisations partenaires dans le processus de capitalisation des bonnes pratiques et expériences et dans la collecte de données pour renseigner les matrices des indicateurs des interventions surtout ceux en lien avec la SDSR.	Enabel et IM SDSR	
5	Renforcer la valorisation de l'expérience de SDSR dans les autres interventions.	Enabel	

² Il ressort des entretiens que les points focaux même s'ils sont nommés ne sont pas toujours disponibles ou ne jouent pas leur rôle pour favoriser les interactions.

	Dans le contexte burkinabé qui a une pression démographique inquiétante à l'état actuel, la SDSR et en particulier la PF doit être abordé chaque fois qu'il y a une porte d'entrée qui s'offre.		
6	Se dégager progressivement du micro management des activités de terrain et promouvoir la pérennisation des outils et dispositifs qui ont donné des résultats. L'IM devrait pouvoir se consacrer à des activités plus stratégiques favorisant l'ancrage, la durabilité et un passage d'échelle du modèle de prise en charge des VSBG.	UGP SDSR	Niveau opérationnel
7	Renforcer les moyens et outils S&E et la mesure d'impact à travers des protocoles d'enquête de perception légère sur base d'outils de type ToolBox. Le centre de prise en charge des VSBG est actuellement opérationnel. Le pilotage de l'intervention manque d'outils de mesure des résultats. Malgré un ensemble de témoignages concordant sur les effets positifs du projet, il n'est pas possible d'objectiver l'atteinte de l'outcome et de certains outputs. Le MS et l'IM devrait disposer de plus de moyens/ressources pour investir sur le S&E, et mieux l'articuler aux actions de capitalisation et de coordination.	UGP SDSR Fonction support S&E CPM	
8	Mise en œuvre de l'approche portefeuille : clarifier et compléter les orientations, règles ou procédures relatives à la mise en œuvre des interventions dans le cadre d'un portefeuille afin de faciliter les IM et les UGP. Cela permettrait de lever les équivoques et d'éviter la lenteur dans des décisions nécessaires pour l'exécution de l'intervention SDSR.	Enabel	

3.4 Domaine 4/Paas-Panga (PP): Formations, Études & Expertises

	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau Stratégique
1	<p>Optimiser la place centrale de PP pour structurer le Portefeuille :</p> <p>Afin d'améliorer la performance de PP et du Portefeuille, il est recommandé, d'ici la fin de l'intervention ou dans une phase future, de faire monter en charge cette intervention, autour d'un périmètre plus clair : RC des partenaires (R3) autour de l'élaboration de leurs plans de RC et l'accompagnement de leur mise en œuvre, ciblage thématique (ex : digitalisation) ou concentration de tous les budgets formation du portefeuille pour en garantir la cohérence et la coordination.</p>	Enabel Burkina Faso, Portfolio et PP	
2	<p>Favoriser les synergies avec d'autres acteurs de la coopération :</p> <p>Sans être exhaustifs les acteurs suivants ont été identifiés comme des partenaires potentiels pour le RC des partenaires de PP, notamment dans les domaines de l'innovation et de l'appui aux universités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES)- Commission pour la Coopération et le Développement (CCD) en lien avec les universités francophones de Belgique qui 	Enabel Burkina Faso, Portfolio et PP	

	<p>doivent être à l'initiative des projets de coopération (à titre d'information un Appui Institutionnel-AI et deux Projets de recherche pour le Développement-PRD sont en cours de financement avec l'Université de Ouagadougou),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), • Agence française de Développement (AFD), en particulier le projet Africa digital campus mené en partenariat avec l'UVB, • Institut de Recherche pour le Développement (IRD) avec qui un accord-cadre a été signé par Enabel. • Une cartographie des autres actions de coopération en cours ou planifiées serait à mener en lien avec chaque partenaire et dans la perspective de favoriser le soutien financier aux différents plans de RC élaborés. 		
3	<p>Formuler une stratégie genre dédiée : Celle-ci est décrite ci-dessus dans le critère d'analyse de la thématique transversale. Elle pourrait être déclinée dans l'ensemble du portefeuille et faire l'objet d'actions spécifiques. Un portage transversal par PP permettrait de réaliser les études préparatoires et les formations dédiées. L'intervention SDSR et l'étude CAP pourraient nourrir utilement dès à présent une telle orientation.</p>	<i>Enabel Burkina Faso, Portfolio et PP</i>	
4	<p>Revoir les indicateurs de la mesure d'impact : Afin de rendre celle-ci réaliste au terme de l'intervention, il est recommandé de réaliser un atelier de travail sur la question au sein du Portefeuille (détail ci-après dans l'analyse du Portefeuille) et au sein de chaque intervention. Pour PP, ce travail pourrait se baser sur l'analyse du critère d'impact et sur la conclusion de la présente revue à mi-parcours.</p>	<i>Enabel Burkina Faso, Portfolio et PP</i>	

3.5 Domaine 5/RSS : Appui au renforcement du système de santé dans le cadre de la riposte au Covid-19

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau opérationnel
1	<p>Concernant l'achat des ambulances, il est recommandé d'inscrire cette action dans une approche plus holistique qui tient compte des facteurs qui déterminent leur fonctionnement et leur efficacité comme la maintenance, la disponibilité de personnel qualifié, la disponibilité des équipements et intrants nécessaires pour les interventions médicales spécialisées et finalement, le développement d'un système de financement pour en faire un système durable. Les ateliers de coordination entre DS devront jouer à ce titre un rôle essentiel pour construire une politique cohérente et pérenne de référence/contre référence</p>	Enabel Burkina Faso Et l'équipe d'intervention	
2	<p>Concernant le Résultat 3 (la gestion sanitaire est améliorée grâce à des initiatives digitales), il est recommandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mise en place concomitante des appuis en compétences (formations) et en capacités (infrastructures et équipement) par Enabel comme par le Ministère et ses autres partenaires, afin de garantir la fonctionnalité de l'ensemble, de manière synchronisée ; 	Enabel Burkina Faso Et l'équipe d'intervention	

	<ul style="list-style-type: none"> • Un accompagnement dans la durée de la mise en place des dossiers patients informatiques sur l'ensemble des structures concernées : cela passe par un équipement jumelé aux formations, ainsi qu'à un suivi-formatif de proximité pour s'assurer de la fiabilité des données et de la mise en place de bonnes pratiques dès la première ligne ; • Une bonne articulation de ce résultat avec les 3 autres : la forte visibilité de la digitalisation pour les administrations comme pour les partenaires techniques et financiers ainsi que leur apparente facilité (achat d'équipement), ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'une amélioration supplémentaire sur un système de santé qui doit au préalable, ou <i>a minima</i> en parallèle, être en capacité d'offrir des soins de qualité à ses usagers. 		
3	Ce dernier point est l'occasion de recommander également de poursuivre l'intervention RSS, dans le cadre de ce Portefeuille comme au-delà, selon une approche globale du système afin d'en assurer la cohérence d'ensemble, l'efficacité et la pérennité.	Siège d'Enabel	Niveau stratégique

3.6 Le Portefeuille

#	Recommandations	Acteurs ciblés	Niveau stratégique
1	<p>Conduire une réflexion stratégique sur les indicateurs et inclure des indicateurs spécifiques transversaux (genre, environnement, innovation) :</p> <p>Afin de rendre réaliste l'évaluation des résultats obtenus et la mesure d'impact finale, de permettre une valorisation des effets observés, il est recommandé de procéder à une actualisation des indicateurs et objectifs à suivre à partir de la réalité du terrain. Il s'agit ici de définir des indicateurs intermédiaires sur lesquels les interventions puissent avoir une meilleure prise afin de démontrer les résultats du travail en cours.</p> <p>En outre, des indicateurs spécifiques aux thématiques transversales (genre, environnement, innovation) sont à construire autour de stratégies clarifiées sur ces thématiques (la digitalisation disposant déjà d'une stratégie au sein de PP).</p> <p>Cette réflexion doit porter sur deux niveaux : les indicateurs immédiatement mesurables (2022-2023) et les indicateurs de moyen-long terme (au-delà de 2023, dans la perspective d'une suite).</p>	RR, CPM, IM, SE	Niveau stratégique
2	<p>S'appuyer sur les acquis du portefeuille pour renforcer l'appropriation des interventions actuelles et construire les interventions futures :</p> <p>Dans le cadre de la construction de la relation de confiance entre les partenaires burkinabés et Enabel, il est recommandé de mettre à profit les acquis du Portefeuille actuel pour renforcer l'appropriation de cette coopération bilatérale. Cela peut passer par des ateliers stratégiques multiacteurs d'évaluation de l'action présente et de co-</p>		Niveau stratégique

	<p>construction d'une suite. De tels ateliers auraient pour mérite de rapprocher les acteurs, de favoriser une connaissance mutuelle et la co-construction d'une vision partagée pour le présent comme pour le futur.</p> <p>En outre, l'accompagnement à la mise en œuvre des plans de RC et à la mobilisation de financements complémentaires peuvent également être des opportunités de renforcement de l'appropriation de la démarche proposée.</p>		
--	---	--	--

4 Leçons apprises

4.1 Domaine 1/Entrepreneuriat : Appui au développement d'un entrepreneuriat inclusif et durable dans la région du Centre-Est

L'approche consistant à intervenir sur plusieurs domaines en même temps, favorisera l'atteinte de l'objectif de l'intervention, et est une bonne réponse à la problématique de la faible performance des entreprises urbaines et rurales de la région du Centre-Est, et du chômage des jeunes et des femmes. Elle est innovante par son approche territoriale intégrée, au sein de l'intervention comme dans son articulation avec les autres secteurs d'intervention qui se renforcent mutuellement, et aura un impact plus grand dans la région, comparée à des programmes habituellement déroulés selon des thématiques (chaines de valeurs, appui conseil aux PME, etc.).

La stratégie de mise en œuvre, s'appuyant sur des partenaires expérimentés dans leurs domaines respectifs s'est avérée efficace et bénéfique. Elle a permis de raccourcir le temps de déploiement/adaptation sur le terrain, et de rattraper pour certains, le retard enregistré au départ, au regard de la période non appropriée pour le démarrage de leurs activités.

Des actions menées sont bien connues pour leur potentiel d'augmentation de revenu, de création ou de développement d'entreprises. Il s'agit de l'accès des produits agricoles aux marchés porteurs, du renforcement de capacité des porteurs de projet et des promoteurs d'entreprises, de la réalisation de travaux en HIMO, notamment. Quant à la promotion de l'habitat adapté au climat et la valorisation des déchets, de telles activités économiques sont innovantes dans la région. De ce fait, les perspectives pour leur développement seront appréciées à travers les premiers résultats à venir.

L'approche par convention de subsides semble la meilleure option pour la mise en œuvre d'une partie importante de l'intervention car permettant d'atteindre rapidement une vitesse de croisière d'exécution au regard de l'expérience des partenaires dans leurs domaines respectifs. Une part des actions menées est gérée en régie. La gestion en régie de l'ensemble de l'intervention nécessiterait un personnel trop important.

En lien avec la stratégie adoptée, le défi dans la mise en œuvre des activités est l'identification des synergies entre certains intervenants, afin d'en tenir compte.

Au niveau des conventions de subsides exécutées par des structures publiques ou parapubliques, il nous été rapporté une moindre disponibilité de leurs responsables, car mobilisés pour d'autres tâches par la hiérarchie au niveau national, ce qui cause une lenteur dans la réalisation et documentation des actions menées. De ce fait, un suivi rapproché serait nécessaire pour faciliter/ assurer la bonne exécution des actions programmées. Ces structures interviennent le plus souvent dans des domaines qui leur sont propres. Ainsi, l'on

doit veiller à accompagner/ améliorer leur performance dans les actions à mener. Des leçons devraient être tirées de la collaboration avec ces structures rattachées à l'administration publique à la fin de l'intervention, pour en tenir compte dans l'élaboration d'autres projets par la suite.

Au nombre des difficultés rencontrées l'on note également la question de la non-harmonisation de la prise en charge des participants lors des rencontres organisées par les partenaires. Cette situation a souvent perturbé la bonne tenue des rencontres.

4.2 Domaine 2/Police de proximité (PolProx) : Renforcement de la sécurité dans le Centre-Est – Appui à la police de proximité

Une appréciation unanimement positive des parties prenantes partenaires et bénéficiaires au projet. L'intérêt et l'appropriation suscités découlent largement de la démarche qui a été privilégiée par l'UGP, qui consiste à collaborer avec toutes les catégories d'acteurs concernés de manière simultanée sans distinction. Ce traitement égalitaire des parties prenantes est vecteur de l'instauration d'un lien de confiance nécessaire à la police de proximité.

Une démarche qui souligne la réussite de l'approche multi-acteurs et inclusive du projet qui permet d'opérationnaliser le concept de police de proximité, qui repose avant tout sur le rapprochement et la collaboration entre groupes d'acteurs et renforcement des capacités endogènes. Travailler avec les OSC a permis de s'appuyer sur le maillage territorial de ces organisations jusqu'au niveau village pour mener une série d'activités d'accompagnement.

La capacité du projet à répondre aux besoins concrets des bénéficiaires ainsi que l'implication des bénéficiaires dans la conduite des activités favorise l'appropriation. L'approche par groupe de population permet au projet de s'adapter à ses partenaires et interlocuteurs, de susciter conviction et implication des leaders coutumiers et religieux, de la coordination des jeunes et des femmes, qui favorisent l'adhésion progressive de masse au projet.

La valorisation du mode de gestion du projet en régie directe et un pilotage proactif de l'UGP, qui permettent de responsabiliser chaque groupe d'acteurs dans la conduite d'activités en suscitant une capacité de propositions en phase avec les objectifs et résultats visés. Polprox catalyse, assure un cadrage et un accompagnement à la mise en cohérence pour que chaque groupe d'acteurs soit progressivement amené à jouer sa partition dans la mise en œuvre de la police de proximité, en promouvant le respect du cadre légal.

L'exemple que PolProx constitue sur la capacité d'un projet, à travers une approche territoriale intégrée, à accompagner intégralement la mise en œuvre d'une politique publique sur l'ensemble d'un territoire déterminé. PolProx est ainsi porteur, par ses moyens mais également par sa démarche, d'un apport déterminant pour la mise en œuvre de la police de proximité dans la région du Centre-Est, et constitue un modèle inspirant à dupliquer.

Faire évoluer les pratiques que l'on pense ancrées dans les mentalités est possible par un accompagnement des acteurs sur base d'une méthodologie mettant au centre du dispositif les individus et groupes de personnes, selon leurs réalités et leurs besoins, et parfois au-delà des seules logiques institutionnelles. L'effet du projet sur les changements de pratiques de police ou dans les relations de confiance entre porteurs d'uniformes et populations civiles dans la région du Centre-Est souligne la pertinence des approches « par le bas », en particulier dans les zones où l'insécurité n'est pas généralisée.

Continuer à opérer dans des zones progressivement gagnées par l'insécurité exige une agilité dans le pilotage et la mise en œuvre des activités, avec une relative autonomie de gestion de l'UGP et une souplesse des procédures d'exécution. L'exécution en régie directe permet cette

capacité d'adaptation et la prise de mesure de mitigation rapide. Les marges de manœuvres laissées aux étapes de l'identification et la planification à travers une programmation des activités non figées sont appréciables. La proximité du projet avec un réseau d'acteurs de terrain partenaires et bénéficiaires, intentionnels comme issus de la société civile, dote l'intervention d'un maillage de relais territoriaux endogènes essentiels.

L'importance pour les actions à une échelle régionale de conserver un ancrage stratégique fort auprès des autorités centrales, sans en être pour autant dépendantes sur le plan opérationnel. L'accompagnement à la mise en œuvre de politiques publiques nécessite un portage institutionnel et revêt des enjeux de communication et de capitalisation à ne pas négliger. De même, la coordination avec les PTF permet de valoriser les leçons apprises et les bonnes pratiques issues d'actions pilotes et de favoriser les complémentarités, mais nécessite d'y consacrer du temps et d'énergie pour avoir un effet d'entraînement minimum.

4.3 Domaine 3/SDSR : Santé & Droits sexuels et reproductifs

L'intervention SDSR est une intervention appropriée de la région du Centre Est d'une part grâce à sa flexibilité comme sa capacité d'organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement et d'autre part à son agilité, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter rapidement et efficacement à des changements. Le problème de la SDSR est récurrent au niveau des familles burkinabés au regard de la forte flambée démographique et d'autres défis liés à une faiblesse de la SDSR chez les jeunes (infections sexuellement transmissibles, grossesses non désirées, mariages précoces, etc). En plus, pour cause d'ignorance des informations sur la SR et pour des raisons socioculturelles (les pesanteurs sociales, les interdits et les tabous), les prestataires sont limités dans leurs capacités à offrir des services SSR de qualité. « Elle décide » est venu à point nommé pour aider les parents et les femmes et les jeunes à mieux vivre leurs droits sexuels et reproductifs.

Pour répondre aux besoins des femmes et des jeunes dans leur diversité, une approche multi acteurs a été adoptée. Elle permet une mise en œuvre participative, un apprentissage collectif des interventions et un partage d'expériences concernant le sujet de la SDSR.

Notons enfin que l'appui numérique est en train de révolutionner le domaine de la SDSR que ça soit au niveau de faciliter l'accès à l'information des jeunes que du côté des prestataires qui améliorent le circuit des patients des services SSR. Dans le cadre de l'intervention d'Enabel, l'on note des avancées également dans ce domaine avec la digitalisation de la gestion de cas et la collecte des données VBG.

Les activités de renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux à travers les formations favorisent la pérennisation des activités et des résultats en particulier pour les jeunes.

La combinaison de différentes approches de communication, de sensibilisation, de mobilisation communautaire et de plaidoyer envers les leaders sur les thématiques SSR combinée aux thématiques VBG et suscite une demande de services de SSR.

4.4 Domaine 4/Paas-Panga (PP): Formations, Études & Expertises

Du point de vue de la revue à mi-parcours, PP est une intervention pertinente et efficace, utile aux autres interventions et aux partenaires. En effet, elle a démontré sa capacité à identifier les bons acteurs en lien avec chaque intervention, à structurer une démarche méthodologique de RC et à offrir des inputs adaptés (accompagnement à l'élaboration de plans de RC, formations, équipement).

En outre, elle joue un rôle central dans la transversalité de la démarche Portefeuille de par son positionnement et ses interactions avec chaque intervention. Ce rôle pourrait encore être optimisé par une meilleure coordination opérationnelle et un périmètre défini selon la plus grande complémentarité possible afin d'éviter les risques de doublon.

Enfin, en termes d'impact, une attention particulière doit être portée à la formulation d'indicateurs d'impacts intermédiaires, réalistes et mesurables, spécifiques à l'intervention. Sur ce plan, l'appropriation des plans de RC et des compétences acquises sont des éléments clés de la réussite de l'intervention à suivre de près.

4.5 Domaine 5/RSS : Appui au renforcement du système de santé dans le cadre de la riposte au Covid-19

La mise en œuvre de l'intervention RSS a été marquée par une efficacité hors pair dans l'attribution des marchés et cela grâce aux procédures de gestion d'urgence : 24 marchés ont été attribués sur la période de 3 mois au niveau de la première riposte. Sur le plan logistique, notons que la grande partie des matériels et équipements acquis par le projet est qualifiée de qualité par les différents acteurs et est en place dans les structures hospitalières bénéficiaires.

Notons que la part allouée au renforcement des capacités couvre presque la moitié du budget, ce qui paraît logique pour une épidémie dont la réponse demandait des compétences qui n'étaient pas intégrées ni dans la formation initiale des prestataires de soins ni dans leur formation continue. Ce genre d'activité permet de contribuer de façon substantielle au renforcement du système de santé. Les structures de soins ont bénéficié d'un accompagnement de proximité de l'équipe d'Enabel autant sur les aspects programmatiques que de gestion (planification, administration et finance, suivi et reporting) pour s'adapter au contexte d'urgence.

La souplesse de gestion qu'offre le portefeuille aura ainsi permis à Enabel de répondre rapidement aux besoins en soins de santé identifiés à la suite de la crise Covid-19 mais également d'offrir un appui plus structurel dans le domaine des soins de santé.

Toutefois, de grands chantiers restent à mettre en œuvre pour atteindre les 4 résultats attendus notamment les activités relatives au résultat 3 sur l'amélioration de la gestion sanitaire grâce à des initiatives digitales. Les activités de réhabilitation des infrastructures et de renouvellement des équipements médicaux et bureautiques représentent également une part importante des activités à venir sur les prochains 12 mois.

4.6 Le Portefeuille

4.6.1 Un investissement de départ en temps et en ressources est indispensable pour construire un Portefeuille efficace et durable

Les **principales difficultés rencontrées par le Portefeuille** au cours de sa première phase de mise en œuvre (appropriation, coordination, synergies, mutualisation) permettent d'identifier en creux les leçons suivantes :

- **Construire une relation prend du temps et se fait à deux** (enjeu d'appropriation) ;
- **Structurer un dispositif de pilotage prend du temps** (enjeu d'efficacité).

Le **manque d'implication de la partie burkinabé** lors de la formulation et la **sous-estimation des besoins humains** au démarrage sont donc à éviter à l'avenir ou dans d'autres contextes. Ils peuvent sembler efficient à court terme car ils nécessitent moins d'investissement et rendent les prises de décision plus rapides. Cependant, à long terme, ils nécessitent des investissements de moyens encore plus conséquent pour rattraper les retards et les occasions manquées.

4.6.2 Approche systémique sectorielle (Santé) articulée à une Approche Territoriale Intégrée (ATI) à repenser sur de futures formulations de Portefeuille

Lors de la mise en œuvre de l'intervention SDSR, la **fragilité du système de santé** a rapidement mise en évidence la **difficulté d'atteindre des objectifs ciblés sur une thématique sanitaire sans prendre en compte une approche systémique du secteur**. Cette prise de conscience, également mise en exergue par la crise liée à la pandémie de covid et à la dégradation sécuritaire, a donné lieu à la formulation de l'intervention RSS.

Cette expérience doit être mise en perspective avec l'approche territoriale intégrée, multiacteurs et multisectorielle, qui permet de réfléchir les actions d'appui au système de santé de manière articulée. Il s'agit alors de planifier chaque intervention comme une contribution cohérente de l'ensemble.

Si, pour des raisons politiques, la Belgique ne souhaite pas se positionner sur une approche sectorielle systémique en santé sur la région du Centre Est, une **action coordonnée avec d'autres PTF** est dès lors recommandé.

4.6.3 Adopter un pilotage des interventions moins focalisé sur les taux de décaissement

La pression sur les décaissements et une approche purement financière de l'analyse de la performance ne permettent pas une lecture qualitative des réalisations du Portefeuille. L'expérience montre que **seule une approche axée sur les résultats permet de garantir la bonne réussite des interventions, sans confondre la fin et les moyens**.

Un indicateur d'efficacité et de mesure d'impact probable serait un outil de pilotage plus intéressant à construire, en lien avec les partenaires, dans une perspective d'appropriation.

4.6.4 Régulièrement promouvoir et recadrer le fonctionnement de l'outil portefeuille

Dans un contexte d'expérimentation de l'outil Portefeuille, **le rôle de chacun et le fonctionnement de la mutualisation des fonctions supports doit être régulièrement revu et rappelé** car tous n'adhèrent pas au dispositif organisationnel et les relations bilatérales privilégiées, issues de relations humaines (affinités, fonctionnalité),

créées des fonctions rattachées à des interventions de fait. Un investissement pour promouvoir et expliquer la mutualisation est donc nécessaire, par exemple lors des missions de suivi du siège.

4.6.5 Simplifier et assouplir certaines procédures administratives pour fluidifier l'action

Certaines procédures administratives sont trop rigides et lourdes pour permettre l'agilité et la souplesse exigées par un contexte fluctuant, de fragilités croissantes. Une adaptation contrôlée et cadrée permettrait de faciliter certaines actions.

Ainsi, par exemple des **conventions de subsides en cascades**, comme le pratique par exemple le Fonds Mondial de lutte contre le VIH/Sida, la tuberculose et le paludisme ou l'Ambassade de France (programme de Fonds Sociaux de Développement), permettrait de financer des petits opérateurs et organisations locales de la région du centre Est, aujourd'hui exclus des subsides. Ceci favoriserait la constitution d'un écosystème local plus solide.

De même, les **conventions de subsides ne prévoient pas suffisamment de souplesse dans la mise en œuvre des subsides**. Cette souplesse pourrait par exemple prévoir de mobiliser une expertise interne à Enabel pour optimiser mise en œuvre et faire les réorientations nécessaires pour optimiser l'atteinte des résultats. Il s'agirait ainsi de mettre en place des modalités de flexibilité pour influencer et contribuer aux projets en termes d'expertise. Une simplification des conventions et une adaptation locale suffiraient pour cela.