



**Rapport de résultats 2019**

BKF183211- Entrepreneuriat

Portefeuille BKF 2019-2023

Burkina Faso

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>4</b>
2.1	Fiche d'intervention.....	4
2.2	Auto-évaluation de la performance .....	5
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS.....</b>	<b>7</b>
3.1	Evolution du contexte.....	7
3.2	Performance de l'outcome .....	9
3.3	Performance de l'output 1.....	9
3.4	Performance de l'output 2 .....	11
3.5	Performance de l'output 3 .....	13
3.6	Performance de l'output 4 .....	15
<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES .....</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....</b>	<b>19</b>
6.1	Avec les autres interventions du portefeuille.....	19
6.2	Avec les projets pour tiers.....	19
6.3	Autres synergies et complémentarités.....	20
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>20</b>
7.1	Environnement et changement climatique.....	20
7.2	Genre .....	21
7.3	Digitalisation.....	21
7.4	Emplois décents.....	21
<b>8</b>	<b>LEÇONS APPRISES .....</b>	<b>22</b>
8.1	Les succès.....	22
8.2	Les défis .....	22
8.3	Questions d'apprentissage stratégique .....	23
8.4	Synthèse des enseignements tirés.....	24
<b>9</b>	<b>PILOTAGE .....</b>	<b>24</b>
9.1	Modifications apportées à l'intervention.....	24
9.2	Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi .....	25
9.3	Réorientations stratégiques envisagées .....	25
9.4	Recommandations .....	25
<b>10</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>26</b>
10.1	Critères de qualité.....	26
10.2	Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour.....	31
10.3	Fiches de suivi de processus de changement (optionnel).....	33
10.4	Aperçu des MoRe Results .....	33
10.5	Rapport « Budget versus Actuels (y – m) » .....	34
10.6	Ressources en termes de communication.....	34

## 1 Acronymes

AàP	Appel à proposition
ANPE	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
ANFP	Agence Nationale de la Formation Professionnelle
APAGANB	Association provincial artisans et groupements d'artisans Nong-Taaba du Boulgou
APSPD	Association professionnelle des services financiers décentralisés
CPM	Country Portfolio Manager
DREP	Direction régionale de l'économie et de la planification
FAARF	Fond d'appui aux activités rémunératrices des femmes
FAI	Fonds d'aide à l'investissement
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitoring</i>
IMF	Institutions de microfinance
IM	Intervention Manager (Enabel)
INERA	Institut de l'environnement et de recherches agricoles
INSD	Institut national de la statistique et de la démographie
HIMO	Travaux à haute intensité de main d'œuvre
MEBF	Maison de l'Entreprise
MJPEJ	Ministère de la jeunesse et de la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes
MINEFID	Ministère des finances, de l'économie et du développement
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des Affaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONF-BF	Observatoire national du foncier
PADEL	Programme d'appui au développement local
PME	Petite et moyenne entreprise
PNB	Programme national bio-digesteurs
SNFI	Stratégie nationale de la finance inclusive
TIA	Transformation industrielles et artisanale
TPE	Toute petite entreprise
UEMOA	Union économique et monétaire Ouest Africaine

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Appui au développement d'un entrepreneuriat inclusif et durable dans la région du Centre-Est
<b>Code de l'intervention</b>	BKF1803211
<b>Localisation</b>	Burkina Faso, région du Centre-Est
<b>Budget total</b>	24.000.000 EUR
<b>Institution partenaire</b>	Ministère des finances, de l'économie et du développement (MINEFID)
<b>Date de début de la Convention Spécifique</b>	17 décembre 2018
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	18 décembre 2018 12 juillet 2019
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	16 décembre 2023
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	16 décembre 2023
<b>Groupes cibles</b>	Entrepreneurs (hommes et femmes) urbains et ruraux ; structures d'appui aux entreprises ; entreprises agro-alimentaires de grande taille.
<b>Impact</b>	Contribuer au développement économique et social inclusif et durable de la région du Centre-Est
<b>Outcome</b>	Les entreprises rurales et urbaines de la région du Centre-Est ont amélioré leur compétitivité et contribuent à la création d'emplois décents
<b>Outputs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le tissu des PME et TPE est dynamisé et mieux structuré autour des opportunités émergentes dans les secteurs porteurs</li> <li>2. L'offre de services financiers et non financiers pour la création et le développement des entreprises est diversifiée et améliorée</li> <li>3. L'environnement des affaires est favorable au développement des entreprises dans la région</li> <li>4. L'accès des acteurs économiques de la région aux investissements structurants est amélioré</li> </ol>
<b>Année couverte par le rapport</b>	2019

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	A

Le dialogue entamé avec les partenaires au niveau régional et central a permis de mettre en cohérence les activités avec les orientations du nouveau Plan Régional de Développement (2018-2022) et avec les nombreuses politiques sectorielles en lien avec les thématiques abordées par l'intervention, comme par exemple celles relatives à la finance inclusive, l'insertion professionnelle, l'économie verte, ou encore la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

L'équipe de l'intervention a affiné sa compréhension du contexte local afin d'adapter les activités aux spécificités des différentes zones et aux récentes évolutions, surtout en termes de sécurité et de conflictualité. On peut apprécier la prise en compte de ces facteurs dans les lignes directrices des appels à proposition et dans les cahiers de charge des marchés publics, ainsi que dans la redistribution des ressources internes à l'intervention.

### 1.1.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

Même si c'est encore trop tôt pour évaluer l'efficacité de l'intervention, on peut cependant apprécier les tendances et les mesures prises par l'Intervention dans ce sens. Un élément à tenir en considération est que le contexte est évolutif et qu'il a changé de manière remarquable depuis la période antérieure au démarrage du portefeuille.

La mise en œuvre d'un bon nombre d'activités a observé du retard imputable à différentes causes internes (mise en place de l'équipe, maîtrise des procédures) et externes (organisation des festivités du 11 décembre à Tenkodogo, faible réactivité de certains partenaires).

Au stade actuel, il n'y a pas de raisons de douter de la capacité de l'intervention à résorber le retard initial et d'atteindre les résultats attendus.

### 1.1.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	B

L'équipe technique de l'intervention a été mise en place et dotée des moyens de travail assez rapidement au cours du premier semestre. On doit cependant remarquer des retards dans la constitution de l'équipe support.

L'analyse approfondie du contexte a été réalisée par l'équipe de l'intervention avec, dans certains cas, un apport d'expertise externe. Cette approche, en plus de réduire les coûts, offre l'opportunité de construire une relation solide avec les partenaires sur place et dans les départements clés.

Les procédures internes basées sur l'effective mise en concurrence permettent des choix de qualité qu'il s'agit du recrutement du personnel ou de la sélection de fournisseurs et

prestataires. Les efforts d'optimisation des ressources (ex. : mouvement des véhicules) est notable, même excessif selon certains membres de l'équipe.

L'autoévaluation de l'efficacité a fait ressortir des difficultés initiales dans la maîtrise des procédures par l'équipe, notamment pour les subsides, ce qui a parfois provoqué des délais dans le démarrage de certaines activités. À la suite des premières expériences et grâce aux appuis de l'expert contractualisation, ces contraintes sont levées et l'équipe a désormais la capacité d'appliquer ces procédures.

#### 1.1.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

L'approche fondée sur l'implication et le dialogue avec les partenaires locaux publics et privés, de même que l'articulation avec l'intervention Paas-Panga en matière de renforcement des capacités, sont des facteurs favorables à une bonne appropriation des acquis par les partenaires. Ces efforts visent également à amener les partenaires à se focaliser sur des objectifs à moyen/long terme, au lieu de privilégier des actions avec une portée limitée dans le temps.

L'intervention met l'accent sur le renforcement de dynamiques et des structures existantes, en évitant de créer des doublons, comme c'est le cas par exemple en matière de statistiques régionales ou de concertation public-privé.

Les solutions privilégiées sont celles qui visent, à terme, la prise en charge des coûts récurrents par les bénéficiaires et/ou leurs prestataires de services. Les contributions financières sont destinées à soutenir les bénéficiaires dans l'accès initial à certains services ou à orienter les clients vers des biens et services innovants, ou encore à renforcer les capacités des acteurs par l'action directe.

#### 1.1.5 Conclusions

- L'équipe dispose désormais d'une très bonne maîtrise du contexte et des procédures internes, ce qui lui permet d'accélérer la mise en œuvre des activités en année 2.
- Les efforts de dialogue et d'implication des partenaires locaux doivent être maintenus et renforcés pour garantir l'appropriation et la fluidité dans la mise en œuvre.
- L'intervention doit constamment réfléchir aux adaptations nécessaires face à un contexte évolutif et alerter les instances de gouvernance si ces évolutions dépassent les options à disposition du niveau opérationnel.
- Les retards accusés en première année sont maîtrisables et ne devraient pas avoir des conséquences majeures sur l'atteinte des résultats.
- Il est essentiel de passer d'une logique *Do no harm* vers une approche d'appui au secteur privé qui puisse contribuer concrètement à la cohésion sociale et à la mitigation des conflits.

**Intervention Manager Enabel**

Stefano Linguanotto

## 3 Suivi des résultats<sup>1</sup>

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

Pendant la première année le **contexte local** a évolué significativement, surtout en termes de sécurité et de situations conflictuelles. Des groupes armés se sont installés dans les zones forestières de la partie Est de la province du Koulpélogo, avec des transits confirmés dans la partie Sud de la province du Boulgou, plus précisément dans la zone pastorale de la Nouhao et en aval du barrage de Bagré. En fin 2019 on a enregistré les premiers déplacés internes originaires des communes de Komin-Yanga et Ouargaye. Les chiffres provisoires faisaient état de plus de 500 personnes fuyant des violences intercommunautaires dans leurs villages d'origine. Des conflits communautaires violents entre agriculteurs et éleveurs, ont éclaté dans les mêmes zones concernées par la présence de groupes armés. La commune de Zabré a observé une recrudescence de conflits de chefferie. Dans la même commune, les populations locales ont attaqué et détruit des infrastructures de la mine d'or de Youba, gérée par une compagnie turque.

Le **contexte politique** est resté stable pendant l'année en question. Il est important de remarquer l'organisation des festivités du 11 décembre à Tenkodogo avec une forte mobilisation de tous les acteurs de la région pendant tout le deuxième semestre 2019. La préparation des festivités a affecté la disponibilité des certains interlocuteurs clé de l'Intervention tels que la Direction régionale de l'économie et de la planification (DREP) et la Mairie de Tenkodogo. Des investissements routiers notamment, ont concerné la ville de Tenkodogo et en moindre mesure celles de Koupela et Ouargaye. On commence à observer déjà, dans le discours de certains acteurs publics, des tons de campagne électorale en vue des élections présidentielles et législatives prévues en novembre 2020.

Au niveau du **contexte sectoriel** on peut remarquer la réforme de l'Agence nationale de promotion de l'emploi (ANPE) en cours qui prévoit la création d'une Agence nationale de la formation professionnelle (ANFP) et le transfert des prérogatives de l'ANPE à la nouvelle agence. Ce changement pourrait affecter à terme le montage opérationnel en matière de formation professionnelle. Dans l'année passée, la réforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA) visant la professionnalisation des organisations agricoles est rentrée dans une phase active : au niveau régional des doutes persistent quant à l'effective application et aux changements de gouvernance nécessaires au sein des coopératives agricoles. Toujours en 2019, la Stratégie nationale de la finance inclusive (SNFI), de laquelle Enabel s'est inspirée, a été adoptée officiellement.

La principale **contrainte opérationnelle** qui a affecté l'Intervention en 2019 et qui va vraisemblablement perdurer en 2020, est la limitation des déplacements pour raisons sécuritaires dans les zones proches des frontières et dans la province du Koulpelogo. Des facteurs structurels et conjoncturels peuvent avoir un impact sur la progression vers l'objectif de compétitivité des entreprises et de création d'emploi décents : l'instabilité dans les zones frontalières est un terrain favorable à l'intensification de la contrebande, activité plus rentable à court terme pour les jeunes que les perspectives de développement économique que l'intervention pourra proposer à moyen et long terme. Les sites d'orpaillage sont un autre facteur de détournement pour les jeunes de la région.

---

<sup>1</sup> « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

### 3.1.2 Contexte de gestion

#### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

La signature de sept **conventions de subside** en octroi direct était prévue dans le 2<sup>ème</sup> semestre 2019. Aucune n'a pu être signée pour plusieurs raisons, notamment la sous-estimation du temps nécessaire pour organiser et réaliser les analyses organisationnelles préalables à la signature des conventions de subside et le besoin de consulter le COC et l'Ambassade avant de pouvoir proposer des nouveaux partenaires en octroi direct. En attendant, l'intervention a procédé aux discussions préliminaires avec les partenaires potentiels pour identifier les idées de collaboration.

L'appel à proposition (AàP) sur les chaînes de valeur a été lancé en septembre et les onze propositions reçues ont été analysées entre novembre et décembre. Un représentant de la Direction régionale de l'agriculture et des aménagements hydro-agricoles a pris part aux travaux du comité d'évaluation. À la suite de cette première expérience, l'équipe a acquis une bonne familiarité avec les procédures d'AàP et leurs options (en une ou deux étapes, avec ou sans subventions en cascade, etc.) ce qui a permis d'avancer rapidement dans l'élaboration de trois autres lignes directrices (fonds d'aide à l'investissement, désenclavement et économie verte) dont les AàP seront lancés courant du Q1 2020.

Les procédures de **marchés publics** ont été rapidement maîtrisées et mise en application par l'équipe technique grâce à l'expérience de l'équipe contractualisation.

#### 3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Le **protocole de collaboration** entre Enabel et la Direction générale du développement territorial (DGDT) du MINEFID a été élaboré sur la base du modèle de la lettre d'entente. La version finale a été soumise à la DGDT et la signature se fera dès janvier 2020.

Le Comité d'Orientation et de Coordination (COC) du portefeuille a été mis en place et son règlement d'ordre intérieur a été élaboré. Une première session s'est tenue en juillet 2019 et la seconde est prévue pour février 2020.

Une préoccupation récurrente est la **capacité d'absorption** des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires, vus les domaines touchés par l'intervention Entrepreneuriat et son volume budgétaire. La question se pose surtout pour les acteurs étatiques en raison des facteurs suivants : i) conflit d'agenda avec d'autres activités ; ii) manque d'autonomie de certaines directions régionales dans la prise de décisions vis-à-vis de leurs structures centrales ; iii) clarification nécessaire sur l'hébergement des fonds d'investissement et les signataires désignées ; iv) capacité des partenaires publics à intervenir dans les zones à risque sécuritaire.

Cette préoccupation oblige Enabel à envisager des solutions alternatives en cas de blocage, comme la mobilisation de partenaires de type non-gouvernemental ou une responsabilisation accrue des collectivités locales, quoique soumises presque aux mêmes contraintes que les services publics

La priorité opérationnelle pour 2020 est l'organisation d'**analyses organisationnelles** pour les partenaires avec qui Enabel envisage de signer des conventions de subside en octroi direct. Le contrat cadre du siège pour les analyses organisationnelles est arrivé à expiration d'où la nécessité de lancer un contrat-cadre spécifique au Burkina Faso. Ces analyses vont permettre de connaître les capacités de mise en œuvre et maîtriser le risque financier. Une mesure qui peut être appliquée pour minimiser le risque financier est de signer des conventions de subside sur base annuelle, renouvelables selon la performance.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs

**Outcome :** Les entreprises rurales et urbaines de la région du Centre-Est ont amélioré leur compétitivité et contribuent à la création d'emplois décents

Indicateurs/ marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Taux d'activité entrepreneuriale émergente (TAE)	h 33 f 24	N/A	Etude GEM en 2020		h 42 f 36
Nombre employé(e)s dans entreprises formelles	h 5.172 f 2.621	N/A	Planifier pour le MTR et l'ETR	-	h 10.000 f 6.000
Nombre entreprises formalisées	h 2.773 f 401	N/A	-	-	h 5.500 f 1.200
Performance des individus	N/A	N/A		-	N/A
Performances des organisations	N/A	N/A		-	N/A
Perception du chiffre d'affaire entreprises	N/A	N/A	Planifier pour le MTR et l'ETR	-	3/3

### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Au stade actuel, il paraît encore tôt pour se prononcer sur les avancées vers l'outcome de l'intervention, tout en sachant que cette analyse ne pourra pas être dissociée d'une mesure de l'attribution des changements à l'intervention.

Des changements d'importance mineure ont été apportés à la théorie de changement (voir annexe 2).

## 3.3 Performance de l'output 1



### 3.3.1 Progrès des indicateurs

**Output 1 :** Le tissu des PME et TPE est dynamisé et mieux structuré autour des opportunités émergentes dans les secteurs porteurs

Indicateurs/ marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Taux de discontinuité entrepreneuriale	9%	N/A	Etude GEM en 2020	-	8%

TAE d'opportunité	53%	N/A	Etude GEM en 2020	-	70%
Nombre de contrats d'approvisionnement	0	N/A	3	-	10

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
A0101.Coaching des PME existantes			x	
A0102. Facilitation des relations entre acteurs des chaînes de valeur		x		
A0103. Appui aux entreprises dans les domaines de l'économie verte			x	
A0104. Appui complémentaire qualité et recherche de marchés	x			
A0105. Appui aux entreprises dans les domaines de l'économie verte				

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### 1. Coaching des PME existantes

Les échanges avec l'Agence allemande de coopération (GIZ) depuis début 2019 ont permis de préciser le contenu du dispositif de coaching et ses modalités de mise en œuvre. Le montage initialement prévu envisageait une convention de subside entre Enabel et GIZ. Les contraintes ressorties au niveau des procédures allemandes ont fait pencher pour un montage différent, suite aussi à la proposition de la GIZ d'ancrer le dispositif au niveau de la Maison de l'entreprise (MEBF) en vue de sa pérennisation : une convention de subside sera établie par Enabel avec la MEBF pour la région du Centre-est, tandis que GIZ contractera la MEBF pour déployer le même dispositif dans ses régions cibles de l'Ouest du pays. Une assistance technique sera mise à disposition de la MEBF pour les aspects stratégiques, de qualité et opérationnels, avec une répartition des experts entre GIZ et Enabel. Un protocole d'accord tripartite définira les rôles et responsabilités respectives de chaque acteur. Quoique que plus exigeant en termes d'articulation, ce montage a des avantages en termes de durabilité.

#### 2. Facilitation des relations entre acteurs des chaînes de valeur

La première étape dans la mise en œuvre de cette activité a été l'analyse, auprès des entreprises agro-alimentaires, de l'intérêt pour des produits de qualité et de leur propension vers une fidélisation de contrats d'approvisionnement. Ce travail préalable a permis de définir le potentiel d'évolution pour chaque produit pré-identifié, de distinguer les chaînes de valeur selon leur orientation de marché principale (marché national ou international) et de calibrer les types d'appui nécessaires pour aboutir à des produits de qualité. C'est à ce stade que la collaboration avec Institut de l'environnement et de recherches agricoles (INERA) du Burkina Faso a été envisagée, après avoir constaté le besoin d'un travail de fond sur les variétés et les pratiques de production et de stockage, conditions sans lesquelles la contrainte majeure de l'aflatoxine<sup>2</sup> pour arachide et maïs ne peut pas être levée. La diffusion dans la région de variétés de manioc plus productives est également envisagée dans la collaboration avec l'INERA.

<sup>2</sup> Mycotoxine qui se forme dans ces deux produits et qui peut causer des maladies graves aux consommateurs.

L'AàP a été lancé au mois de septembre 2019, divisé en deux lots : i) produits de qualité destinés principalement au marché national (maïs, arachide et manioc) ii) produits de qualité destinés principalement à des marchés de niche à l'international (sésame, soja, produits forestiers non ligneux tels que karité, neem, balanites). L'évaluation des dossiers a eu lieu entre novembre et décembre 2019. Un représentant de la Direction régionale de l'agriculture et des aménagements hydro-agricoles a fait partie du comité d'évaluation. Les discussions sur le contour de la collaboration avec INERA sont en cours.

### 3. Appui aux entreprises dans les domaines de l'économie verte

Comme pour la chaîne de valeur, l'information disponible au démarrage n'était pas suffisante pour rédiger les lignes directrices de l'AàP. Le premier constat a concerné le Programme national bio-digesteur (PNB), qui est rattaché à un Ministère et qui peut être mobilisé avec une convention de subside en octroi direct. L'intérêt de travailler avec le PNB réside aussi dans son habilitation à lever des fonds du crédit carbone et contribuer ainsi à la subvention des utilisateurs finaux des bio-digesteurs. Les hypothèses de départ ont été dans l'ensemble confirmées et une version provisoire des lignes directrices de l'AàP a été élaborée, après des échanges avec le Ministère de l'environnement, de l'économie verte et du changement climatique (MEEVCC) et plusieurs acteurs privés et associatifs évoluant dans ce secteur.

### 6. Appui complémentaire qualité et recherche de marchés

Cette activité, prévue seulement en deuxième année, a été lancée en avance et vise à mettre à la disposition des entreprises locales l'information sur la demande de certains produits par les consommateurs de la région. Il s'agit d'une sorte d'investissement initial pour les porteurs de projet qui ne disposent de ressources propres ni de compétences spécifiques pour conduire ce type d'analyse. Dans un premier temps, la priorité a été accordée à l'attiéké<sup>3</sup>, aux produits laitiers et aux engrais naturels. Le contrat a été attribué en décembre 2019 pour un démarrage prévu en début 2020.

## 3.4 Performance de l'output 2



### 3.4.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 2:</b> L'offre de services financiers et non financiers pour la création et le développement des entreprises est diversifiée et améliorée					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Taux d'utilisation des services financiers pour le crédit	30%	N/A	Planifier au MTR et ETR	-	40%
Niveau de satisfaction des services financiers	3,8/5	N/A	idem	-	4,2/5
Taux d'utilisation des services non-financiers	61%	N/A	idem	-	80%
Niveau de satisfaction des services non-financiers	3,6/5	N/A	idem	-	4/5

<sup>3</sup> Attiéké =

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
A0201. Accompagnement des porteurs de projets			X	
A0202 - Fonds de garantie pour investissements des PME				
A0203 - Fonds d'aide à l'investissement pour PME				
A0204. Assistance technique pour mécanismes de financement		X		
A0205. Elaboration d'un référentiel de plans d'affaires		X		
A0206. Etude de faisabilité pour services digitalisé	X			
A0209. Gestion du centre d'innovation	X			
A0210. Activités de partage des connaissances		X		

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

#### 1. Accompagnement des porteurs de projets

La prévision initiale de travailler avec l'ANPE pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des porteurs de projet a été en partie maintenue mais la réforme en cours (voir 3.1.1) et les échanges avec les nombreux acteurs qui interviennent dans ce domaine, ont suscité le besoin d'une analyse plus approfondie des options. Une mission d'expertise du contrat-cadre a été sollicitée en novembre et elle est attendue sur le terrain au mois de janvier 2020, au cours de laquelle les acteurs de la formation professionnelle de la région seront conviés dans un atelier de réflexion. Les choix stratégiques finaux seront pris avec l'appui des experts PSD<sup>4</sup> du département EST de Enabel attendus également en début 2020 au Burkina Faso. Le retard dans la mise en œuvre sera compensé en principe par la garantie d'un dispositif qui soit bien adapté aux exigences des porteurs de projet de la région.

#### 4. Assistance technique pour mécanismes de financement

L'assistance technique du contrat-cadre a été mobilisée en deux étapes, d'abord pour l'approfondissement du diagnostic du contexte en matière de financement des entreprises et ensuite pour l'opérationnalisation des mécanismes envisagés par Enabel lors de l'élaboration du portefeuille, notamment un fonds d'aide à l'investissement et un fonds de garantie. Les précisions de ce qu'Enabel peut et ne peut pas faire en matière de financement était contenu dans la note interne élaborée par le siège en juillet 2019<sup>5</sup>. Les options opérationnelles retenues suites aux missions sont le lancement d'un AàP pour le fonds d'aide à l'investissement et la signature d'une convention de subside en octroi direct avec APSFD pour le fonds de garantie.

L'équipe a lancé une étude pour analyser l'adéquation entre l'offre et la demande de services financiers : dans une région où les taux de bancarisation sont parmi les plus faibles du pays, les institutions financières (banques et IMF) ont un marché potentiel de clients à fidéliser avec une offre de services adaptés. L'étude est une sorte de prospection de marché qui va bénéficier à toutes les institutions financières intéressées à investir dans la région.

<sup>4</sup> Cellule d'appui au développement du secteur privé de Enabel

<sup>5</sup> Une suite de réponse à cette note était encore en cours de réflexion au siège en 2019

## 5. Elaboration d'un référentiel de plans d'affaires

Des échanges préliminaires ont eu lieu avec le Ministère de la jeunesse et de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, en particulier avec la Direction de promotion de l'entrepreneuriat et la Direction régionale du Ministère. Les options de collaboration ressorties concernent des supports audio-visuels sur les trajectoires d'entrepreneurs, un référentiel de formations à l'entrepreneuriat, le soutien à l'entrepreneuriat en milieu carcéral ou encore l'entrepreneuriat digital.

## 6. Etude de faisabilité pour services digitalisé

L'état des lieux de la digitalisation dans la région du Centre-Est a fait l'objet d'une étude lancée par l'intervention Paas-Panga à laquelle l'intervention Entrepreneuriat a contribué activement ; surtout en phase de préparation, vu le nombre d'options digitales qui peuvent intéresser les entreprises, les fournisseurs de services financiers et non-financiers, et les acteurs institutionnels qui interviennent dans l'amélioration de l'environnement des affaires.

## 9. Gestion du centre d'innovation

Cette activité était prévue initialement en deuxième année, après la construction d'un bâtiment conçu spécifiquement pour héberger les activités de promotion des innovations. Un bâtiment destiné à servir de maison de passage pour le personnel Enabel a été construit 2019 mais ensuite jugé inadapté pour cette finalité en raison de la dégradation de la situation sécuritaire. Ce bâtiment, situé dans le terrain de l'Association provincial des artisans et groupements d'artisans Nong Taaba du Boulgou (APAGAN-B) est une opportunité à saisir pour anticiper le lancement de l'activité de promotion des innovations. Les termes de référence pour la prestation de service censé conduire l'activité sont disponibles dans leur version provisoire.

## 10. Activités de partage des connaissances

L'intervention a contribué à l'organisation d'un événement de réseautage au profit des jeunes entrepreneurs de la région soutenu par le projet JEM<sup>6</sup> de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). L'évènement a eu lieu à Tenkodogo au mois de juillet 2019 avec la participation d'environ 200 jeunes de toute la région ainsi que d'acteurs institutionnels et du secteur privé.

Au mois de décembre 2019, l'ANPE a sollicité l'appui d'Enabel pour l'organisation des journées de l'emploi et des métiers à Tenkodogo, en marge des festivités du 11 décembre. Ces journées avaient pour finalité de présenter l'offre de services de l'ANPE en matière d'insertion et formation professionnelle. L'intervention a fourni un soutien financier et logistique.

## **3.5 Performance de l'output 3**



### **3.5.1 Progrès des indicateurs**

<b>Output 3 : L'environnement des affaires est favorable au développement des entreprises dans la région</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de</b>	<b>Valeur</b>	<b>Valeur année</b>	<b>Valeur année</b>	<b>Cible</b>	<b>Cible</b>

<sup>6</sup> Renforcement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes pour réduire les risques de migration irrégulière dans la région du Centre-Est : Burkina Faso

progrès	de base	précédente	rapportage	année rapport	finale
Niveau d'appréciation des conditions cadre de l'entrepreneuriat	3,6/5	N/A	Planifier au MTR et l'ETR	-	4/5
Niveau d'appréciation de la sécurisation foncière	N/A	N/A	idem	-	N/A
Nombre et type d'actes fonciers produits par les communes	N/A	N/A	-	-	N/A
Niveau de satisfaction par rapport au cadre de concertation public-privé	N/A	N/A	-	-	N/A

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
A0301. Analyses statistiques périodiques			x	
A0302. Création base des données des entreprises			x	
A0303. Animation processus de concertation public-privé		x		
A0304. Renforcement du service de formalisation des entreprises			x	
A0305. Appui aux communes sur la sécurisation foncière	x			
A0307. Activités de partage de connaissances		x		

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

#### 1. Analyses statistiques périodiques

La préparation de cette activité, via des conventions de subsides avec les départements directement impliqués dans la collecte de données statistiques, est censé suivre les recommandations de l'atelier développés au point 7 de ce chapitre. Les données statistiques auxquelles on se réfère sont celles d'intérêt pour le secteur privé et pour les décideurs sur les questions économiques au niveau régional.

#### 2. Création d'une base des données des entreprises

La contractualisation de cette activité et de celle au point 4 est envisagée, en principe, au même moment que celle de l'activité A0101. Au cas où le montage du dispositif de coaching prendrait plus de temps que prévu, l'intervention pourra avancer sur la base des échanges avec les responsables des services compétents du MEBF, avec un appui pour l'amélioration du système de gestion des données des entreprises restreint à la seule région du Centre-est et éventuellement répliquable dans toutes les régions du pays.

#### 3. Animation processus de concertation public-privé

Un travail préliminaire d'analyse des pratiques et des acteurs a été mené afin d'identifier les partenaires indiqués pour ce type de collaboration. Des discussions plus approfondies avec ces partenaires seront entamées en 2020 avant d'aborder l'élaboration des propositions et l'analyse organisationnelle.

#### 4. Renforcement du service de formalisation des entreprises

Voir point 2.

## 5. Appui aux communes sur la sécurisation foncière

Prévue seulement en deuxième année, cette activité a été avancée en raison de l'intérêt très marqué des communes de la région pour la question de la sécurisation foncière. Le partenaire de mise en œuvre potentiel est l'Observatoire national du foncier (ONF-BF) qui a déjà progressé dans le montage d'une proposition centrée surtout sur le renforcement de capacité des municipalités dans la provision de services liés au foncier. La prochaine étape envisagée est l'analyse organisationnelle nécessaire pour établir une convention de subside.

## 7. Activités de partage de connaissances

Au mois de novembre, l'intervention a organisé, en collaboration avec la DREP un atelier de réflexion pour la fourniture de données statistiques de qualité aux décideurs et aux acteurs du secteur privé de la région du Centre-Est. L'atelier a réuni à Koupela, pendant 3 jours, les représentants des directions régionales concernées et le représentant de l'Institut national de la statistique et de la démographie (INSD). La première partie de l'atelier a été consacré à la restitution des études de base de l'intervention et à la présentation de la matrice des indicateurs de l'intervention. Les travaux de groupe ont porté sur les priorités, les cadres d'échange et les mécanismes de diffusion de l'information générée.

## 3.6 Performance de l'output 4



### 3.6.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 4</b> : L'accès des acteurs économiques de la région aux investissements structurants est amélioré					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Niveau d'appréciation des infrastructures	2,6/5	N/A	Planifier au MTR et à l'ETR	-	3/5
Taux de fonctionnalité des structures chargées de la gestion des infrastructures construites ou réhabilitées	N/A	N/A	-	-	>75%
Proportion d'infrastructures réalisées ou réhabilitées qui sont bien entretenues	N/A	N/A	-	-	>75%

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	En retard	En sérieux retard
A0401. Inventaire des infrastructures			x	
A0402. Réalisation ou réhabilitation de pistes en HIMO <sup>7</sup>		x		

<sup>7</sup> Travaux en haute intensité de main d'œuvre

A0403. Intermédiation sociale pour infrastructures		x		
A0404. Etude du profil énergétique et de connectivité		x		

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

#### 1. Inventaire des infrastructures

L'inventaire des infrastructures est l'activité préalable au début des réflexions sur les priorités en termes d'investissements structurants. Il s'agit d'une étude à la fois quantitative et qualitative, focalisée uniquement sur les infrastructures économiques de la région du Centre-Est. Les termes de référence ont été finalisés en décembre après consultation des partenaires au niveau local et central. La concertation avec la DREP et l'équipe du Programme d'appui au développement local (PADEL) a eu comme objectif la recherche de complémentarité avec un travail similaire entamé par le PADEL.

#### 2. Réalisation ou réhabilitation de pistes en HIMO

L'analyse des acteurs en place a conduit à la décision de lancer l'activité par AàP ouvert aux acteurs associatifs, publics et internationaux avec des compétences confirmées dans ce domaine. La version provisoire des lignes directrices pour le désenclavement des zones rurales avec la méthode HIMO a été élaborée en décembre et ensuite soumise à l'analyse de conformités au niveau du siège Enabel. Le lancement de AàP est prévu en début 2020.

#### 3. Intermédiation sociale pour infrastructures

Cette activité pourra démarrer une fois l'inventaire des infrastructures finalisé (voir A0401) au moment de démarrer l'animation avec les collectivités territoriales pour la priorisation des investissements. Il s'agira ensuite d'accompagner la gestion des infrastructures et le montage des partenariats publics-privés.

#### 4. Etude du profil énergétique et de connectivité

Des premiers contacts avec les acteurs des secteurs de l'énergie et de la connectivité ont déjà été pris en vue de bien orienter les termes de référence. Dans la période couverte par le rapport, la priorité a été donnée aux infrastructures économiques. Cette étude ne se limitera pas à recenser l'existant mais analysera également l'intérêt des potentiels clients de ces services et leur capacité à en prendre en charge les coûts.

## 4 Suivi budgétaire

Rubrique	Budget	Dépenses 2019	Solde	Taux de déboursement à fin 2019
<i>Output 1</i>	5 900 000	110 676,24	5 789 324	1,9%
<i>Output 2</i>	5 900 000	37 391,05	5 862 609	0,6%
<i>Output 3</i>	3 100 000	5 764,10	3 094 236	0,2%
<i>Output 4</i>	7 400 000	-	7 400 000	-
<b>Total opérations (A)</b>	<b>22 300 000</b>	<b>153 831,39</b>	<b>22 146 169</b>	<b>0,7%</b>
<b>Moyens généraux (Z)</b>	<b>1 700 000</b>	<b>376 159,12</b>	<b>1 323 842</b>	<b>22,1%</b>

## 5 Risques et problèmes

Parmi les **risques**, le seul qui s’est manifesté au cours de la période d’intervention est celui lié à la sécurité, traité dans le tableau suivant. D’autres risques pourraient se manifester en lien avec le démarrage de certaines activités mais pour le moment ils ne se sont pas manifestés.

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Ro2. Détérioration de la situation sécuritaire par infiltration de groupes armés dans les zones rurales de la région Centre-Est	Janvier 2019	OPS	Haute	Haute	Très élevé

Le traitement de ce risque a été révisé en début 2019. La version antérieure était formulée de la manière suivante : “Intensifier l’interaction avec l’intervention Police de proximité pour un suivi de la sécurité dans le Centre-Est et régions limitrophes. Si nécessaire, concentrer les activités dans les zones avec une maîtrise de la situation sécuritaire”. L’option de concentrer les activités hors des zones affectées a été écartée parce qu’elle pourrait avoir plus d’effets négatifs que positifs, comme le sentiment d’abandon, la perte de confiance vis-à-vis de l’Etat et la réduction d’alternatives économiques pour les jeunes.

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Responsable	Echéance	Progression	Statut
Ro2. Accepter / Atténuer. Analyser l’impact de la nouvelle situation sur les entreprises et leurs fournisseurs de services (publiques et privés) et les mesures prises par les entreprises pour faire face au changement de contexte. Si nécessaire, revoir les cibles de certains indicateurs, modifier ou supprimer des activités, définir des approches adaptées pour continuer à soutenir les entreprises et contribuer à paix/résilience/cohésion (a minima 'do no harm')	IM	Continu	Situation sécuritaire dans certaines communes de la province du Koulpélégou en dégradation. Accès de l’équipe limité mais pas d’impact majeur pour le moment sur les activités économiques de la région.	En cours

Le tableau de risques sur PILOT a été révisé pour prendre en compte des modifications suggérées par le CÔC (voir chapitre 9.2).

Au niveau des **problèmes** recensés par l'Intervention, on peut annoncer le départ de l'ATN – Financement des entreprises. L'ATN en question faisait partie, depuis plusieurs années, d'une réserve de 5 experts par l'Union économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et mobilisables pour assainir des institutions coopératives de microfinance à risque de faillite. Il n'a pas été en mesure de décliner la sollicitation reçue du MINEFID, mais son départ effectif a été négocié à fin janvier 2020 afin d'assurer les livrables essentiels pour la poursuite des activités. Avant son départ, l'étude sur l'adéquation entre offre et demande en services financiers a démarré convenablement et la version provisoire des lignes directrices de l'AàP pour la gestion du fonds d'aide à l'investissement a été élaborée (voir chapitre 3.4).

## 6 Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Toutes les interventions du programme pays ont participé activement à l'atelier interne d'échanges et de réflexion sur les **orientations opérationnelles et stratégiques** d'Enabel au Burkina Faso tenu en septembre 2019. Les options d'adaptation des modalités de mise en œuvre<sup>8</sup> des interventions ont été analysées selon des critères qui varient d'une intervention à l'autre.

Un autre sujet de collaboration entre intervention a été le montage de l'**étude CAP** (connaissances, attitudes et pratiques) **et socio-anthropologique** qui est transversale à toutes les interventions du portefeuille et qui doit aider les équipes à identifier les facteurs de blocage et les potentiels leviers pour contribuer aux changements, et en particulier aux progrès vers l'égalité entre hommes et femmes.

Deux collaborations avec l'intervention Paas-panga ont concerné le montage d'une **convention de subside avec CEDRES** et l'organisation d'une **étude sur la digitalisation** dans la région du Centre-est. La convention avec CEDRES vise le déploiement du *Global Entrepreneurship Monitoring* (GEM) au Burkina Faso, une étude à double finalité : elle contribue à la mesure des changements dans la région du Centre-est en termes de dynamique entrepreneuriale et en même temps elle sert à stimuler, au niveau des décideurs, la prise en compte des aspects qualitatifs dans l'évolution du contexte de l'entrepreneuriat. L'intervention Entrepreneuriat a contribué à l'élaboration des TDR et à la sélection du prestataire pour l'étude D4D qui prend en compte les déclinaisons pratiques de la digitalisation dans plusieurs domaines, comme la finance inclusive, l'agriculture ou le commerce.

### 6.2 Avec les projets pour tiers

Aucune synergie ou complémentarité n'a été développée à ce jour avec les projets pour tiers au Burkina Faso.

---

<sup>8</sup> Référer au Rapport de portefeuille-pays 2019

## 6.3 Autres synergies et complémentarités

Au niveau régional, les complémentarités ont été recherchées principalement avec le **PADEL** dont l'équipe locale a été mise en place en 2019 sous la supervision de la DREP. L'équipe de l'intervention a échangé avec les membres de l'équipe PADEL qui lancent un inventaire quantitatif des infrastructures de la région et que Enabel voudrait exploiter et compléter avec les aspects qualitatifs. En matière de mécanismes de financement, l'intervention et PADEL sont complémentaires dans le choix des structures intermédiaires, IMF pour Enabel et Fond d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) pour le PADEL, augmentant ainsi le spectre de potentiels bénéficiaires.

L'ATN infrastructures a participé à l'**atelier régional** sur les approches de chantiers-école et HIMO, organisé par les services EST de Enabel en Guinée à Conakry en novembre 2019. Cet atelier a regroupé des experts Enabel du siège et du terrain afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques et de partager les expériences capitalisées dans différents pays. Grâce à l'atelier, le concept de chantier-école a été valorisé dans les lignes directrices de l'AàP correspondant (voir activité AO402).

Les échanges avec les équipes de la coopération suisse, danoise et française se sont poursuivis au cours de la période pour explorer davantage les opportunités de complémentarité et de synergie dans les programmes respectifs. Un potentiel de collaboration a émergé surtout avec **France Expertise** qui intervient dans les régions plus touchées par l'instabilité et avec une approche en matière d'insertion professionnelle et auto-emploi qui peut servir de référence à Enabel.

Les efforts de concertation avec le projet **BagréPôle** ont permis pour le moment d'approcher uniquement l'antenne de Bagré de la MEBF. Les contacts avec la direction du projet seront relancés en 2020. L'objectif est d'analyser les approches respectives en vue d'une cohérence dans l'offre d'accompagnement aux porteurs de projet d'entreprise.

Un autre projet avec qui l'intervention recherche la complémentarité est **QualiRiz**, mis en œuvre par un consortium dont l'ONG belge Rikolto est le lead. Ce projet adopte une approche similaire à celui d'Enabel en matière d'appui aux acteurs des chaînes de valeur, mais en se focalisant uniquement sur le riz, seul produit d'importance stratégique pour la région à ne pas avoir été inclut dans l'appel à proposition (voir activité AO102).

L'Intervention Manager assure, pour le compte de la Belgique, un suivi des **groupes des partenaires techniques et financiers** (PTF) dans les secteurs suivants : Transformation industrielles et artisanales (TIA) et son sous-groupe Energie, Commerce et services marchands, et Productions agro-silvo-pastorales (PASP). L'inscription dans ces groupes permet à Enabel d'être au courant des évolutions clés des bailleurs et de l'Etat dans les domaines afférant à l'entrepreneuriat. La présence physique dans les réunions principales contribue à la visibilité d'Enabel et à son positionnement dans la thématique.

## 7 Thèmes transversaux

### 7.1 Environnement et changement climatique

La thématique environnementale est centrale dans les lignes directrices de l'AàP sur l'**économie verte** et dans la possible convention de subside à établir avec le PNB. Dans les deux cas, l'appui de l'intervention permettra non seulement la création de nouvelles entreprises ou leur diversification, mais également la diffusion d'innovations dans le domaine de l'habitat, de l'énergie ou de la gestion de l'eau, contribuant à l'adaptation ou à la mitigation

des effets du changement climatique, ou encore à la réduction de l'impact négatif sur l'environnement des activités humaines dans la région.

Dans le même registre, l'AàP pour le désenclavement des zones rurales avec la **méthode HIMO** permet de réduire sensiblement les solutions techniques dépendantes de l'énergie fossile. La main d'œuvre locale remplace les équipements mécanisés en phase de réalisation mais aussi d'entretien des infrastructures. La proposition d'élargir le spectre des infrastructures aux **aménagement hydro-agricoles** (voir chapitre 9.3) répond à des exigences économiques des populations rurales mais aussi à leur adaptation aux changements climatiques.

L'expertise du contrat-cadre avec Eco-conseil a été sollicitée pour une mission d'appui en 2020 au profit des communes urbaines de la région dans le développement de leurs plans de **gestion des déchets solides**, action potentiellement complémentaire à des propositions de l'AàP sur l'économie verte. Les solutions pour une **agriculture climate-smart** sont indiqués comme sujet d'analyse dans les TDR de l'étude digitalisation.

## 7.2 Genre

Les défis principaux en matière de prise en compte du genre sont décrits dans le chapitre 8.2.

L'intervention a mis en place des **mesures ad-hoc dans les lignes directrices** des AàP, en exigeant des soumissionnaires de décliner dans leur méthodologie des options concrètes telles que les quotas, les mécanismes de leadership féminin, la prise en compte des contraintes spécifiques des femmes dans les chantiers HIMO ou dans l'accès au financement. L'identification des chaînes de valeur prioritaires avait inclus, comme critère de choix, le potentiel de contrôle par les femmes des ressources et du revenus de leur travail.

Dans les discussions préliminaires avec l'Observatoire national du foncier (ONF), le droit d'**accès au foncier** des femmes a été situé parmi les priorités en matière de sécurisation foncière.

Le rôle des femmes sera exploré en profondeur dans deux **études**, l'inventaire des infrastructures en termes d'accès, contrôle des ressources et leur présence dans les instances décisionnelles, et dans l'analyse de l'adéquation entre offre et demande de services financiers. L'intervention est aussi impliquée dans la conception de l'étude CAP et socio-anthropologique.

## 7.3 Digitalisation

Les options liées à la digitalisation se retrouvent en transversal dans de nombreuses activités de l'intervention, par exemple comme **outil** d'accélération des efforts de sécurisation foncière ou de renseignement des statistiques sectorielles, comme **secteur** de développement pour des nouvelles entreprises, ou encore comme **support** de diffusion des innovations. Tous les partenaires de mise en œuvre devront s'assurer de la géolocalisation des bénéficiaires et/ou des réalisations physiques. Pour comprendre les défis liés à la promotion de la digitalisation dans la région du Centre-est, se référer au chapitre 8.2.

## 7.4 Emplois décents

Les réflexions quant à la prise en compte des principes d'emplois décents se sont confrontées aux questionnements dans le chapitre 8.2 mais elles ont pu aboutir à des mesures spécifiques : il s'agit par exemple de la mention explicite (et discriminatoire en phase de sélection) de l'inclusion et du travail décent dans l'appel à proposition sur les **chaînes de valeur**. Une

approche similaire pourra être adoptée dans les prochains AàP, dans les négociations pour les conventions de subside en octroi direct et dans l'élaboration des TDR pour les marchés publics.

Le thème du travail décent est central et très concret dans l'AàP **HIMO** : le partenaire de mise en œuvre devra s'assurer que les conditions de travail et la sécurité des travailleurs/euses dans les chantiers soient conformes et que les acteurs locaux profitent de l'expérience pour se familiariser avec les concepts.

## 8 Leçons apprises

### 8.1 Les succès

L'équipe de l'Intervention, présente de manière stable dans la région à partir du mois de juin 2019, a réussi à tisser progressivement une **relation de confiance** avec les partenaires sur place, et ceci malgré la surcharge de travail de certains d'entre eux en raison des préparatifs pour les festivités du 11 décembre à Tenkodogo et du démarrage du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH). Les visites bilatérales ont permis également de combler le manque d'information au niveau de l'équipe et au niveau des acteurs locaux, notamment sur les modalités de mise en œuvre et sur les raisons de certains choix stratégiques. La création de liens avec les départements sectoriels a concerné à la fois les structures déconcentrées et le niveau central.

Un aspect central de cette intervention est la mise en place d'un **dispositif d'appui financier aux entreprises**, sans lequel l'atteinte des résultats serait partielle. L'Intervention a pu mettre à contribution l'expertise interne au Burkina Faso, celle du siège et l'expertise externe mobilisée via le contrat-cadre. Le résultat de ce travail collectif a permis d'identifier des solutions adaptées au contexte et compatibles avec les procédures auxquelles Enabel doit se conformer dans son contrat de gestion avec la DGD. La difficulté majeure était la mise en place d'un dispositif limité à la Région du Centre-Est, ciblant des entreprises relativement petites ou naissantes et dont les bénéficiaires sont à la fois les demandeurs et les fournisseurs de services financiers.

### 8.2 Les défis

L'absence d'un profil de *Country Portfolio Manager* (CPM) et la constitution tardive des équipes de support. Face à cette contrainte, le focus de l'équipe est resté sur la qualité et la durabilité au détriment de la rapidité d'exécution.

L'Intervention Entrepreneuriat a un rôle à jouer dans la **promotion de l'inclusion et de la cohésion sociale** dans les zones contrôlées ou affectées par les groupes armés. Le contrôle du territoire par les groupes armés ne doit pas empêcher d'appuyer les acteurs du secteur privé. Dans ces zones les petites entreprises locales devraient être mis en condition de continuer à rendre des services aux populations. L'enjeu est plutôt d'accepter que les appuis aboutissent uniquement à la survie des entreprises plutôt qu'à une croissance.

Dans une région où les indices de **discrimination de genre** sont parmi les plus élevés du pays, cela est illusoire d'envisager des changements rapides au niveau des pratiques et des perceptions. Si la population masculine peut poser des résistances à l'égalité d'accès aux ressources productives, la perception de la femme elle-même sur ses droits et prérogatives peut être un frein majeur. Dans une zone rurale et traditionnelle, l'accès au foncier est une des principales contraintes pour développer une activité économique. L'intervention, sur la base

aussi des résultats de l'étude CAP et socio-anthropologique, doit identifier les leviers et les acteurs de changements clés pour enclencher ce processus de changement, mais dont les fruits pourront être appréciés seulement à moyen et long terme.

Toujours dans le champ de l'inclusivité, l'Intervention doit aborder la question de la formalisation des entreprises sans pour autant pénaliser les acteurs économiques qui évoluent dans le **secteur informel** et qui ne sont pas prêts ou en mesure de se formaliser. La part de l'informel dans l'économie de la région est estimée à 85%. La formalisation permet l'accès à plus de services et met les entreprises en condition de payer des impôts et de régulariser les employés au niveau de la sécurité sociale. Le secteur formel de son côté est le plus grand pourvoyeur d'emploi, quoiqu'il s'agisse le plus souvent d'emploi mal rémunéré et instable. L'Intervention ciblera forcément des entreprises formelles pour certains types d'appuis, dans le but aussi de stimuler la création d'emplois décents. Le secteur informel bénéficiera indirectement des investissements structurants et de l'amélioration des services financiers et non-financiers. La transition de l'informel au formel restera le choix de chaque acteur économique en fonction de son appréciation des avantages et des inconvénients.

Les ambitions du programme en matière de **D4D** doivent être conformes au niveau d'alphabétisation numérique des acteurs locaux et surtout des limites en termes de couverture des zones par les opérateurs publics et privés. De même que pour les questions de genre, le programme part de très loin et doit se fixer des ambitions adaptées au potentiel de la région.

### 8.3 Questions d'apprentissage stratégique

La coordination et la création de synergies entre interventions a souffert de l'absence d'un-e **Country Portfolio Manager**, profil chargé entre autres des questions de qualité et du processus de reporting. Pendant la première année, l'IM Entrepreneuriat a été souvent sollicité sur des questions en lien avec la fonction du CPM en raison de sa bonne connaissance du portefeuille (participation à son élaboration).

Le Burkina Faso a été un des premiers pays avec un portefeuille élaborés selon le **nouveau contrat de gestion**. Le processus a fait l'objet d'échanges fréquents et parfois animés avec le siège, et entre le siège et la DGD, afin d'arriver à interpréter correctement les nouvelles règles, depuis l'identification jusqu'à la phase de mise en œuvre. Le Burkina Faso s'est retrouvé dans beaucoup de cas à jouer un rôle de précurseur sans pouvoir bénéficier de l'expérience des autres pays. Une meilleure implication de l'équipe-pays en amont de la définition d'outils et plus de proactivité du siège dans la facilitation des échanges entre pays aurait pu permettre d'accélérer certaines prises de décision.

Malgré un historique de coopération belge au développement au Burkina Faso, Enabel a dû en quelques sorte repartir à zéro, comme s'il s'agissait d'un nouveau pays de coopération. Le contexte a évolué, les acteurs clé ont changé, la zone de concentration des interventions est aussi nouvelle. La clé principale pour disposer d'une bonne **maîtrise du contexte** nouveau a été le recrutement de personnes avec des liens personnels ou une expérience antérieure dans la région. L'intermédiation culturelle a permis de se positionner correctement vis-à-vis des autorités administratives et coutumières.

Lors de l'élaboration du portefeuille, le manque d'**autonomie des structures régionales** vis-à-vis du niveau central avait été identifié comme un possible facteur de blocage. Des mesures d'accompagnement avaient été définies dans ce sens. Cette hypothèse de base a été confirmée et elle démontre comment un programme avec un focus territorial doit investir aussi dans ses relations avec les structures centrales. L'équipe a dû développer les contacts en parallèle entre bureaux centraux et régionaux des organisations partenaires. Même si exigeante en temps, cette approche a permis de minimiser les risques de blocage et de bien comprendre avec quel niveau la négociation doit avoir lieu.

En présentant l'intervention aux partenaires, l'équipe a toujours essayé, dans la limite du possible, de mettre le focus sur les changements et de ne pas imposer des priorités d'action. Cet exercice d'équilibre a limité les solutions d'opportunisme et évité les erreurs commises par d'autres coopérations qui, dans le passé, ont forcé des partenaires nationaux à assumer des responsabilités dépassant leurs capacités ou pas en phase avec leurs priorités. La conduite d'analyses complémentaires est aussi une opportunité pour entamer un dialogue avec les partenaires et construire des actions pertinentes avec le contexte. Les analyses organisationnelles prévues en 2020 pourront confirmer les réelles **capacités d'absorption** des partenaires.

## 8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<u>Les ressources à disposition doivent être en adéquation avec les ambitions du programme</u> : un programme de cette envergure et avec ce niveau de complexité nécessite justifie la présence d'un CPM pour permettre à l'IM de se concentrer sur sa tâche et requiert la mise à disposition en temps opportun du personnel clé (support) et des outils de travail (notamment procédures).	DGD, Enabel
<u>Le Burkina Faso devrait être considéré comme un pays de nouvelle installation pour Enabel</u> : un début de mise en œuvre plus lent se justifie par la nécessité de faire des choix stratégiques bien fondés et d'évaluer les risques opérationnels (capacité d'absorption locale et capacité de gestion des partenaires de mise en œuvre).	Enabel et partenaires
<u>Le contexte de la région n'est pas homogène</u> : avec une diversité en termes de potentiel économique et avec une présence de groupes armés dans quelques communes, l'intervention doit insister sur l'inclusivité. Ses approches doivent être adaptées pour ne pas creuser les écarts en raison de milieu de résidence, de la condition socio-économique ou de l'ethnie d'une partie de la population de la région.	Enabel et partenaires

## 9 Pilotage

### 9.1 Modifications apportées à l'intervention

L'analyse approfondie du contexte sectoriel et des acteurs en place menée par l'équipe a conduit à l'identification des **nouveaux partenaires**. Les limites en termes de variétés et pratiques agricoles a amené l'intervention à approcher l'INERA, pour un volet recherche-action complémentaire au travail des partenaires sur les chaînes de valeur. Le PNB sous tutelle du Ministère des ressources animales et halieutiques, intervient dans un domaine du secteur de l'économie verte et en raison du caractère public de l'opérateur, il a été sollicité pour une convention de subside en octroi direct. Les échanges avec les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle ont permis d'identifier le Ministère de la jeunesse et de la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (MJPEJ) comme un acteur incontournable. Légèrement différent est le cas du choix de travailler avec l'APSFD qui, malgré son statut d'acteur privé à but non lucratif, a été identifié comme partenaire le plus adapté pour une collaboration durable sur le mécanisme de garantie.

Au cours des échanges sur le **montage du dispositif de coaching**, la faisabilité d'une contractualisation entre Enabel et GIZ a été remise en discussion. Afin d'éviter des blocages liés aux procédures allemandes, il a été convenu un montage différent, avec une

contractualisation directe avec la MEBF et le partage des charges pour l'assistance technique auprès de cette dernière.

En matière de HIMO, les options de **contractualisation** étaient ouvertes entre un marché public et une convention de subside. Le choix a été donné à la procédure d'AàP après vérification des acteurs potentiellement mobilisables qui sont à la fois des acteurs publics et associatifs.

La dernière modification majeure à l'intervention est la création d'une **nouvelle activité 'aménagement hydro-agricoles'** dans le résultat 4 sans implications budgétaires majeures ni sur la logique d'intervention. La justification réside dans le potentiel non exploité dans la région et dans les opportunités d'emplois et des revenus pour les jeunes et les femmes, alternatives à la migration saisonnière. Une partie des travaux d'aménagements pourront être réalisés avec la méthode HIMO. La disponibilité en eau de surface contribuera à l'adaptation au changement climatique. Dans ce nouveau volet sont envisagés des aménagements d'hydraulique pastorale pour la prise en compte des besoins des éleveurs, mais aussi comme levier pour le renforcement de la cohésion sociale entre communautés. L'inventaire des infrastructures prendra en compte celles hydrauliques productives, ce qui permettra d'avancer rapidement vers la priorisation des chantiers à lancer. Ce changement nécessitera la création d'un poste supplémentaire d'ATN infrastructures pour mieux répartir les charges au sein de l'équipe.

## 9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décisions prises par le Comité d'Orientatation et de Coordination de juillet 2019 : révision de la matrice des risques au niveau du risque n. 4 et des mesures de mitigation du risque n. 3 :

Version antérieure	Version révisée
RO4. Retrait du FCFA de l'alignement avec l'Euro avec conséquence instabilité du taux de change, inflation et risque budgétaire	Instabilité du taux de change entre le FCFA et l'Euro
RO3. Instabilité politique et conséquence dégradation du niveau de gouvernance socio-économique Mesure de mitigation du RO3 : Si nécessaire, renforcement des mécanismes de prévention des risques de corruption	Suivre l'évolution de la situation socio-politique nationale en collaboration avec l'Ambassade

Décision du Comité Paritaire mixte d'octobre 2019 : RAS

## 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Les propositions de réorientation stratégiques sont celles annoncées dans le chapitre 9.1 ci-dessus « Modification apportées à l'intervention ».

## 9.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Proposition de réaménagement budgétaire (-15%) entre l'Intervention Entrepreneuriat et les Interventions Police de proximité et	Comité Paritaire	Mai 2020

SDSR du portefeuille.		
-----------------------	--	--

## 10 Annexes

### 10.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la PERTINENCE : note totale		A	B	C	D
		x			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>					
x	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.			
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.			
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.			
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>					
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).			
x	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.			
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.			
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.			

**2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		x		

**2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?**

	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
x	<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

**2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?**

	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont En retard, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
x	<b>C</b>	Les activités sont En retard. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.

**2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?**

	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
x	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>x</b>		

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

	<b>A</b>	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
<b>x</b>	<b>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	<b>C</b>	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

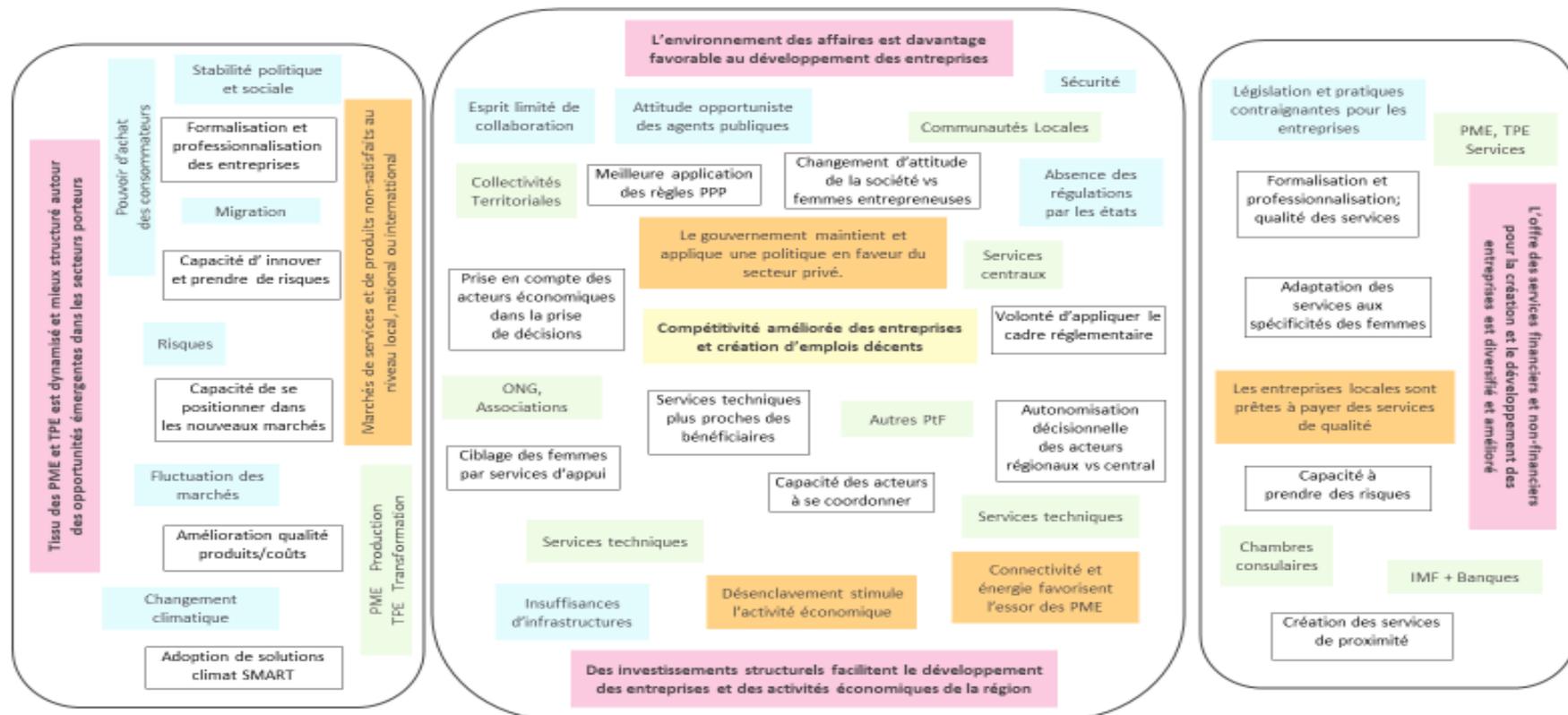
	<b>A</b>	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
<b>x</b>	<b>B</b>	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	<b>C</b>	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	<b>D</b>	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>x</b>		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>				
<b>x</b>	<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
	<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>				
	<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
<b>x</b>	<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>				
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.		
<b>x</b>	<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.		
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.		
	<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.		
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>				

	<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
<b>x</b>	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

## 10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Ci-dessous la théorie de changement qui a été dans l'ensemble confirmée mise à part l'introduction d'un nouveau facteur, 'attitude opportuniste des agents publics' et l'ampliation du facteur de *stabilité* aussi *sociale* en plus du politique et pas seulement politique. Les couleurs représentent : jaune=OS, rose=résultats/changements intermédiaires, vert=acteurs, bleu clair=facteurs, orange=hypothèses, blanc=changements.



Changements apportés au cadre logique : 6 nouveaux indicateurs ajoutés

***NB : En couleur bleu, les nouveaux indicateurs ajoutés.***

<b>Outcome 1 : Les entreprises rurales et urbaines de la région du Centre-Est ont amélioré leur compétitivité et contribuent à la création d'emplois décents</b>					
<b>Indicateurs/ marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
Taux d'activité entrepreneuriale émergente (TAE)	h 33 f 24	N/A	Etude GEM en 2020		h 42 f 36
Nombre employé(e)s dans entreprises formelles	h 5.172 f 2.621	N/A	Planifier pour le MTR et l'ETR	-	h 10.000 f 6.000
Nombre entreprises formalisées	h 2.773 f 401	N/A	-	-	h 5.500 f 1.200
Performance des individus	N/A	N/A		-	N/A
Performances des organisations	N/A	N/A		-	N/A
Perception du chiffre d'affaire entreprises	N/A	N/A	Planifier pour le MTR et l'ETR	-	3/3
<b>Output 1 : Le tissu des PME et TPE est dynamisé et mieux structuré autour des opportunités émergentes dans les secteurs porteurs</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
Taux de discontinuité entrepreneuriale	9%	N/A	Etude GEM en 2020	-	8%
TAE d'opportunité	53%	N/A	Etude GEM en 2020	-	70%
Nombre de contrats d'approvisionnement	0	N/A	3	-	10
<b>Output 2 : L'offre de services financiers et non financiers pour la création et le développement des entreprises est diversifiée et améliorée</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
Taux d'utilisation des services financiers pour le crédit	30%	N/A	Planifier au MTR et ETR	-	40%
Niveau de satisfaction des services financiers	3,8/5	N/A	idem	-	4,2/5
Taux d'utilisation des services non-financiers	61%	N/A	idem	-	80%
Niveau de satisfaction des services non-financiers	3,6/5	N/A	idem	-	4/5
<b>Output 3 : L'environnement des affaires est favorable au développement des</b>					

<b>entreprises dans la région</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
Niveau d'appréciation des conditions cadre de l'entrepreneuriat	3,6/5	N/A	Planifier au MTR et l'ETR	-	4/5
Niveau d'appréciation de la sécurisation foncière	N/A	N/A	idem	-	N/A
Nombre et type d'actes fonciers produits par les communes	N/A	N/A	-	-	N/A
Niveau de satisfaction par rapport au cadre de concertation public-privé	N/A	N/A	-	-	N/A
<b>Output 4 : L'accès des acteurs économiques de la région aux investissements structurants est amélioré</b>					
<b>Indicateurs/marqueurs de progrès</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur année précédente</b>	<b>Valeur année rapportage</b>	<b>Cible année rapport</b>	<b>Cible finale</b>
Niveau d'appréciation des infrastructures	2,6/5	N/A	Planifier au MTR et à l'ETR	-	3/5
Taux de fonctionnalité des structures chargées de la gestion des infrastructures construites ou réhabilitées	N/A	N/A	-	-	>75%
Proportion d'infrastructures réalisées ou réhabilitées qui sont bien entretenues	N/A	N/A	-	-	>75%

### 10.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Non applicable pour la première année de mise en œuvre (2019)

### 10.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	6 nouveaux indicateurs ajoutés. Cf. cadre logique mis à jour ci-dessus
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	décembre 2021
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	avril 2024
Missions de backstopping depuis le 01/01/2019	02

### **10.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »**

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

### **10.6 Ressources en termes de communication**

Non applicable pour la première année de mise en œuvre (2019)