

LE PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT COMMUNAL (PADC)

AU BURKINA FASO 2009 - 2020



FONDATION
SUISSE POUR LA
COOPÉRATION
TECHNIQUE



CONTENU

Avant-propos
Présentation de Swisscontact au Burkina Faso

I Le Projet d'Appui au Développement Communal

- I.1 Objectifs spécifiques du PADC
- I.2 Les fondements du PADC
 - I.2.1 Le choix du Développement Economique Local (DEL)
 - I.2.2 Le choix des communes
 - I.2.3 Pourquoi l'accompagnement des communes
- I.3 L'approche de mise en œuvre du PADC
- I.4 Les trois phases du PADC
 - I.4.1 Phase 1 : Le Développement Economique Local DEL : 2009-2012
 - I.4.2 Phase 2 : Le Développement Economique Local DEL : 2013-2016
 - I.4.3 Phase 3 : Le Développement Economique Local DEL : 2017-2020

II Les facteurs externes

- II.1 Le contexte politique
- II.2 Les faiblesses du cadre institutionnel de développement communal
- II.3 L'engagement des autorités : décentralisation et structuration
- II.4 Intérêt des collectivités pour le développement communal
- II.5 Résumé des facteurs externes

III Les ressources humaines et financières du PADC

- III.1 Les ressources humaines et financières phase I
- III.2 Les ressources humaines et financières phase II
- III.3 Les ressources humaines et financières phase III

IV Réalisation / résultats du PADC

- IV.1 Réalisation / résultats PADC phase 1 du PADC : 2009-2012
 - IV.1.1 Indicateurs pour la phase 1
 - IV.1.2 Réalisations de la phase 1
- IV.2 Réalisation / résultats PADC phase 2 : 2013-2016
 - IV.2.1 Indicateurs pour la phase 2
 - IV.2.2 Réalisations de la phase 2
- IV.3 Réalisation / résultats PADC phase 3 : 2017-2020
 - IV.3.1 Indicateurs pour la phase 3
 - IV.3.2 Réalisations de la phase 3
- IV.4 Focus sur l'autofinancement des femmes

V Durabilité

- V.1 Les éléments contributifs de la durabilité du projet
 - V.1.1 L'implication des collectivités
 - V.1.2 La stratégie de mise en œuvre : le faire-faire
 - V.1.3 La volonté de duplication /pérennisation des acquis
- V.2 L'impact PADC sur Les partenaires
 - V.2.1 la capacitation des communes
 - V.2.2 le renforcement des capacités des personnes ressources multiplicateurs
 - V.2.3 le renforcement de l'intervention des IMF dans les communes
- V.3 Communication

VI Le bilan du PADC

- VI.1 Quel résultat, que retenir du PADC ?
- VI.2 Les points forts du PADC
- VI.3 Les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre

Conclusion



ABBREVIATIONS

ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
CADEL	Cellule d'Appui au Développement Économique Local
CAFP	Cellule d'Appui à la Formation Professionnelle
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CGCT	Code Général des Collectivités Territoriales
CMABF	Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Burkina Faso
CNC	Commission Nationale de la Certification
CND	Commission Nationale de la Décentralisation
CONAD	Conférence Nationale de la Décentralisation
CSMOD	Cadre Stratégique de Mise en œuvre de la Décentralisation
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
DACUM	Developpement A Curricula
DEL	Développement Économique Local
DGA	Direction Générale de l'Artisanat
DGFP	Direction Générale de la Formation Professionnelle
DGIFPE	Direction Générale, de l'insertion, de la formation Professionnelle et de l'emploi
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FAARF	Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrice des Femmes
FAIJ	Fonds d'Appui aux Initiatives des Jeunes
FAPE	Fonds d'Appui à la Promotion de l'Emploi
FASI	Fonds d'Appui au Secteur Informel
FCPB	Faîtière des Caisses Populaires du Burkina
FENABF	Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso
FP	Formation Professionnelle
FPR	Formation professionnelle rurale
GT	Groupe de Travail
IMF	Institution de Microfinance
JE	Jeunes Entrepreneurs
MJE	Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi
MJFPE	Ministère de la jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MP	Mara Panga
MTR	Mid-term review
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Orientation professionnelle
PA/CEFP	Programme d'Appui au Centre d'Évaluation et de Formation Professionnelle
PADC	Projet d'Appui au Développement Communal
PC/ASFP	Programme Conjoint d'Amélioration du Système de Formation Professionnelle
PDAFA	Programme de Développement de l'apprentissage et la Formation professionnelle des Artisans
PMI/PME	Petites et Moyennes Industries / Petites et Moyennes Entreprises
PN/EFTP	Politique Nationale de l'Enseignement et de Formation Techniques et Professionnels

AVANT-PROPOS



SWISSCONTACT AU BURKINA FASO

Swisscontact au Burkina Faso, dans son souci de réduire la pauvreté des communautés a mis en œuvre un projet visant à accompagner les communes dans leur Développement Local. Dans le cadre du Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) dans certaines communes du Burkina Faso et dans sa stratégie de recherche-action, le souci de capitaliser ses actions, de tirer leçons de ses expériences et de les valoriser en savoirs partageables, SCBF a initié la production de ce document de capitalisation afin de présenter et analyser les acquis durant toutes ces années de mise en œuvre. Il illustre l'idée que le développement économique local est un processus long et continu, qui demande une parfaite maîtrise du contexte dans lequel il est pensé, mûri et mis en œuvre. La compréhension des dynamiques des acteurs, leur implication réelle dans la construction d'un cadre propice à l'élaboration d'une vision et d'une stratégie de développement économique sont les préalables à toute action. Ce document vise à montrer les différentes phases de mise en œuvre du projet dans leur enchaînement ainsi que les enseignements que l'on peut en tirer.

Swisscontact est une fondation suisse pour la Coopération technique internationale, indépendante et proche du secteur privé pour la coopération internationale au développement et stimule depuis 1959 le développement économique, social et environnemental.

Swisscontact soutient le développement économique, social et écologique en aidant la population pour une intégration réussie dans la vie économique locale lui permettant ainsi d'améliorer par elle-même ses conditions de vie.

Consciente de son rôle comme vecteur d'action, Swisscontact crée un environnement propice à l'entrepreneuriat, l'accès à l'information, aux compétences et aux marchés. Elle offre des solutions localement adaptées, pratiques et tournées vers le marché pour faire face aux défis du développement socio-économique.

Pour Swisscontact, un emploi et des revenus ouvrent une voie de sortie de la pauvreté et de véritables perspectives d'avenir. Cela présuppose une croissance économique durable, qui soit portée par un secteur privé novateur, valorisant les régions pauvres en infrastructures et intégrant de manière inclusive les groupes de population défavorisés en tant qu'acteurs du marché.

Au Burkina Faso, Swisscontact, est présente depuis 1999 et s'est affirmée comme un acteur clé dans le secteur de l'artisanat et pour la mise en place de formation par apprentissage de type dual. Actuellement, SCBF se concentre sur le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) afin d'offrir un cadre décentralisé favorable à l'insertion des jeunes par la création de nouveaux emplois et à l'amélioration des revenus des populations défavorisées.

I. LE PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT COMMUNAL



Le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) a été mis en œuvre par Swisscontact Burkina Faso de 2009 à 2020, en trois phases distinctes. La première phase (2009-2012) a été consacrée à la phase pilote de la mise en place du dispositif du développement économique local (DEL) dans trois communes. La deuxième phase (2013-2016) a consisté à élargir le dispositif à quatre autres communes en plus de trois premières. Dans la phase III (2017-2020) qui est la phase finale, il s'est agi essentiellement de recentrer le projet autour d'objectifs smart, dans un contexte socio-politique et économique difficile, afin de rester dans la logique d'intervention initiale et d'atteindre les objectifs fixés d'un commun accord avec le bailleur.

I.1 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DU PROJET

L'appui au processus de développement économique local (DEL) dans les Communes au Burkina Faso, vise à :

- Créer un environnement propice à l'entrepreneuriat, à l'accès à l'information, aux compétences et aux marchés et, par conséquent, aux emplois et aux revenus ;
- Offrir des solutions localement adaptées, pratiques et tournées vers les marchés pour faire face aux défis du développement socio-économique. ;
- Diriger toutes les actions, les ressources et les efforts vers un impact durable.

I.2 LES FONDEMENTS DU PROJET

I.2.1 Le choix du Développement Economique Local (DEL)

A l'instar de nombreux autres pays, le Burkina Faso s'est engagé dans la mise en œuvre de la décentralisation qui est un processus de transfert de compétences au profit d'entités territoriales jouissant de la personnalité morale ainsi que de l'autonomie financière et de gestion, à travers la responsabilisation des représentants élus au niveau local.

Ce processus de décentralisation se heurte à des difficultés majeures liées notamment aux manques de ressources humaines et financières des collectivités burkinabé à qui incombent progressivement la responsabilité de domaines de compétences prioritaires.

Dans un contexte d'urbanisation croissante et d'intégration de nouveaux citoyens, le développement économique est l'une des préoccupations majeures des élus locaux. Pour y répondre, Swisscontact Burkina Faso (SCBF) accompagne les collectivités locales à renforcer les dynamiques économiques locales par la réduction de la pauvreté et la création d'emplois.

A long terme, il s'agit pour SCBF de relancer l'économie locale, faciliter la création d'emplois et de revenus et améliorer la gouvernance et la performance municipale à travers un transfert de responsabilités et compétences pour un développement économique durable.

I.2.2 Le choix des communes d'intervention : les portes d'entrée

Les zones d'intervention de SCBF ont été sélectionnées selon certains critères liés à :

- L'expérience avec la Coopération suisse
- L'accessibilité de la zone
- Les potentialités économiques de la commune.

Le choix des communes d'intervention du DEL ont fait l'objet d'une recherche assez approfondie au niveau de Swisscontact. Le processus de choix des communes s'est fait en plusieurs étapes :

- *Les études prospectives dans 12 communes* (Koudougou, Sabou, Réo, Gaoua, Dano, Batié, Fada, Pama, Bogandé, Dori, Kaya, Banfora) qui ont permis d'avoir des informations sur l'accessibilité de ces communes, les contextes socio-économiques et de prendre attaches avec les maires dans un premier temps. Les études prospectives ont été menées par les chargés de projet du PADC.
- *Le choix des 09 communes d'interventions pour la phase* en procédant à un classement des communes selon les difficultés rencontrées lors des prospectives en termes de voies d'accès aux communes, de niveau de télécommunication, de la population communale et de réceptivité des équipes dirigeantes rencontrées. Sur cette base les communes de Koudougou, Sabou, Réo, Gaoua, Dano, Batié, Fada, Pama, Bogandé ont été retenues pour l'intervention du projet durant la phase sous réserve d'observation de nouveaux apports sur les critères de bases du choix
- *Le choix des trois (03) premières communes d'intervention.* Il existe certes des caractéristiques similaires à toutes les communes et on y observe des besoins liés au développement de système agropastoraux, les indices de pauvreté sont élevés, mais il y existe aussi un potentiel économique important permettant la mise en place d'initiatives entrepreneuriales axées sur un développement durable. Dans ce sens et en lien avec la facilité à y accéder, les communes de Koudougou et Fada ont été retenues dans un premier temps dès 2009.

- A la faveur du financement additionnel de la Jacob Fondation et du besoin de travailler sur une zone de départ de jeunes migrants, la commune de Gaoua sera rajoutée par la suite en 2010.

I.2.3 Pourquoi l'accompagnement des communes

Le développement des pays, surtout ceux en pleine croissance économique, se base souvent sur les plus grandes villes au détriment des villes secondaires très souvent "oubliées" ou reléguées au second rang. Cette réalité favorise l'exode des populations des campagnes vers les grandes villes car il manque des ressources pour maintenir les populations dans leur lieu de résidence. Le DEL permet de corriger cette tendance en valorisant la ressource locale et en mobilisant tous les acteurs du territoire.

L'accompagnement des communes permet ainsi une valorisation des ressources locales en exploitant de manière durable les ressources naturelles du territoire et en améliorant le revenu des populations ; il favorise également la création d'emplois en renforçant les compétences des acteurs, la valorisation des ressources ainsi que la mobilisation des connaissances et des savoirs endogènes. Toutes ces actions s'inscrivent dans la dynamique de la mission de Swisscontact qui est celle de contribuer à l'amélioration de revenus et à la création d'emplois.

I.3 L'APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE DU PADC

Le projet s'est toujours inscrit en droite ligne des orientations stratégiques élaborées par le Burkina Faso en matière de développement.

Ainsi, dans un premier temps, le PADC, dans sa phase I s'est inscrit dans le contexte du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), adopté et mis en œuvre par le Burkina Faso depuis l'année 2000. Le pays a donc axé ses politiques publiques sur les programmes de réduction de la pauvreté. Dans son élaboration, le projet a également pris en compte les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) adoptés en 2000 à New York, avec la Déclaration du millénaire de l'Organisation des Nations unies par 193 États membres de l'ONU.

Ensuite dans la phase 2013-2016, le projet a œuvré à l'atteinte des résultats de la Stratégie de Croissance Accéléré et de Développement Durable (SCADD) définies par le gouvernement Burkinabè. En effet, la poursuite du transfert des compétences, des ressources humaines et matérielles aux communes et la facilitation du fonctionnement des communes est inscrite dans la SCADD comme un défi devant permettre à ces collectivités de gérer les affaires locales et d'assurer la cohérence de l'action de développement locale avec les politiques de l'Etat. Le projet s'est inscrit également

dans la logique de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) qui promeut l'auto-emploi des jeunes à travers la formation en entrepreneuriat et le financement des Micro-Projets.

Dans la phase trois du projet de 2017 à 2020, le PADC s'est inscrit dans la logique du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES), élaboré par le nouveau gouvernement issu des élections de novembre 2015 au Burkina Faso.

L'approche de Swisscontact dans la mise en œuvre successive des trois phases du projet est restée constante avec la recherche d'améliorations diverses au gré des circonstances et de l'environnement socio-politique et économique de mise en œuvre sur le terrain. **L'approche s'est appuyée principalement sur trois axes** à savoir :

Le soutien à l'émergence de nouvelles entreprises dans l'économie communale.

Cet axe s'est traduit par l'appui à la création ou au renforcement de micro-entreprises individuelles des jeunes. En effet, un des objectifs du projet étant de faciliter l'accès des jeunes et des femmes à l'emploi dans les communes, l'auto-emploi s'est présenté comme un moyen sûr de parvenir à ce résultat. Pour ce faire, il s'est agi d'appuyer chaque commune à faciliter la création de Micro-Entreprises par les jeunes et des femmes. Dans les communes, des appuis conséquents et multiformes en termes d'information, de formations techniques et gestion, de coaching, de mise en lien ont été apportés aux jeunes et aux femmes afin de leur permettre de réaliser leurs Micro-Projets.

Durant les trois phases, le projet a travaillé dans un premier temps à accompagner les jeunes ayant « juste une idée de projet » pour la création de leur micro-entreprise individuelle. Le projet vise alors des jeunes hommes de 18 à 35 ans et des jeunes femmes de 18 à 45 ans, déscolarisés ou non scolarisés et sans emploi *ayant une idée de projet.*

Par la suite, constatant les difficultés à accéder aux financements pour des jeunes n'ayant que des idées de projet et manquant d'expérience dans la mise en œuvre des microprojets le projet a dû reconsidérer les critères de choix des bénéficiaires.

Dès lors, à partir de 2013, le projet s'est orienté vers des jeunes hommes de 18 à 35 ans et des jeunes femmes de 18 à 45 ans, déscolarisés ou non scolarisés, sans emploi, et *ayant une micro-entreprise à l'état embryonnaire.* Ce dernier critère a permis de prendre en compte des jeunes ayant une première immersion dans l'entrepreneuriat. Cela est souvent gage de résilience

face aux difficultés et les IMF sont plus rassurées à octroyer un soutien dans ces cas.

Le renforcement des capacités des Entreprises déjà existantes dans les communes

Il s'est agi de formations à l'endroit des agents et des patrons d'entreprises des communes d'intervention dans divers domaines. Ces formations visaient à doter les entreprises existantes de capacités techniques professionnelles mais aussi à élargir leur réseau relationnel à travers des actions telles que les renforcements de capacités, la facilitation de contacts avec des institutions d'appui, des plaidoyers à l'endroit des décideurs des marchés publics et privés pour l'utilisation des nouvelles compétences des entreprises existantes. Plusieurs types de formations ont été dispensées:

Les perfectionnements techniques

Il s'agit de formations de perfectionnement technique qui visent à renforcer l'exercice des métiers des agents des entreprises existantes dans l'économie communale. L'objectif était de les doter de capacités de résilience face aux changements économiques et à la variation des besoins des consommateurs.

Les formations agro-sylvo-pastorales

En plus des domaines techniques classiques, le constat est fait que la majorité des acteurs des communes évoluent dans le domaine agro-sylvo-pastoral. Dans la phase II du projet, les formations dans ce domaine ont été organisées en collaboration avec les acteurs du domaine. Fort de ce constat, le projet a initié une étude de faisabilité et un recensement des modules et acteurs de formations des trois régions d'intervention du projet en 2013¹. A l'issue de ce recensement qui a rapporté des déficiences du dispositif de renforcement des capacités des acteurs du domaine *agro-sylvo-pastoral*, le projet s'est attelé à la mise en place d'un processus de rapprochement des formations des acteurs qui sont souvent en milieu rural. C'est ainsi que le processus de formation a été revu et adapté aux réalités des acteurs du domaine et les capacités d'une centaine de formateurs ont été renforcées afin de leur permettre de dispenser ces formations in situ, dans le cadre de vie et d'exercice des activités des acteurs. Le processus de formation comporte deux parties, une première qui est une formation de courte durée en trois à sept jours. La deuxième partie est un appui conseil fait par un agent encadreur pour une durée

d'environ trois mois lors de l'application de la compétence acquise pour la première production. Elle se fait directement sur le lieu de production agro-sylvo-pastorale.

Les formations des soumissionnaires

Le besoin de ces formations s'est fait sentir lors de la phase I du projet car de nombreux prestataires des communes arrivaient des grandes villes, les entreprises communales n'étant pas assez outillées pour soumissionner à des marchés. Les formations *des soumissionnaires* ont donc été organisées pour rapprocher les entreprises des marchés lancés dans les communes. Formations de courtes durées (5 à 8 jours), elles servaient de cadre pour l'apprentissage des éléments à réunir pour prétendre au titre de PME ou des PMI, de la composition des dossiers de soumission, le processus et lieux de conquête des dossiers pour des nombreuses entreprises des communes qui n'avaient pas l'occasion de participer à cette activité de soumission aux marchés communaux du fait de leur ignorance du processus.

L'éducation financière

Organisée dans le cadre de la mise en œuvre du service financier, les formations ont concerné les membres des groupes d'autofinancement. Il s'agit de formation pratiques sur l'épargne et le crédit sur une durée variant d'un à huit mois.

¹ Les régions de l'est, du centre ouest et sud-ouest



L'institutionnalisation du processus de développement économique local dans les communes

Dans la première phase, le projet a visé l'incitation à la mise en place d'un environnement institutionnel. Afin d'obtenir un environnement économique présentant de nombreuses opportunités pour la création et la viabilité des entreprises, les communes se devaient d'informer les acteurs sur les attributions de chacun, de formaliser les relations entre les acteurs du dispositif DEL et d'institutionnaliser les cadres de mise en œuvre et de pilotage du DEL. Toutes choses qui avaient pour objectif de favoriser l'implication des acteurs dans le processus et d'amorcer le processus d'appropriation du projet par les acteurs.

Au cours de la phase II, le projet a initié un processus de mise à l'échelle basée sur le partage d'expérience, d'où la proximité des communes d'intervention et leur concentration dans trois régions. Cette option a l'avantage de permettre aux anciennes communes d'apporter leurs expériences aux nouvelles. Par ailleurs, la capitalisation des acquis réalisée dans les trois communes (Koudougou, Fada et Gaoua) servira de base pour tirer des leçons apprises afin de mieux appuyer les quatre nouvelles communes (Réo, Sabou, Dano, Batié).

Aussi, afin de s'assurer de l'appropriation du projet par les acteurs et les communes, le PADC a prévu d'accompagner chacune des sept communes d'intervention pour la rédaction d'une stratégie propre de développement économique.

Malheureusement, cette activité qui était bien lancée et qui avait déjà vu les communes de Koudougou, Réo et Sabou dotées de leur stratégie de développement économique sera stoppée à l'issue de l'insurrection populaire de 2014, par la mise sous tutelle des communes jusqu'à la fin de la phase.

A l'entame de la phase III du projet, les velléités d'institutionnalisation du processus de développement économique local et du PADC ont été revues. Se basant sur les acquis des phases précédentes qui ont vu de nombreuses collaborations des communes avec des IMF ou encore avec des projets et programmes au niveau local, les partenariats publics privés semblaient être une bonne option d'institutionnalisation. Cependant, à la faveur de la réorientation du PADC courant juillet 2019, l'option du transfert progressif de compétences de gestion du projet aux communes a été retenue afin de permettre aux communes d'apprendre la gestion des activités du projet et de gérer par elles-mêmes les fonds transférés à cet effet. Entamé courant 2019, cette expérimentation est devenue le mode de fonctionnement du projet courant 2020 et a permis la capacitation des communes et une appropriation certaine du projet par les acteurs communaux qui gèrent les activités du projet et le financement au niveau local.

I.4 LES TROIS PHASES DU PADC

Le Projet d'appui au développement communal (PADC) de Swisscontact Burkina Faso est un mécanisme d'accompagnement des Communes burkinabè en faveur du développement économique local (DEL). Soutenu financièrement par le Service Liechtensteinois de Développement, la fondation Hirschmann et la Direction du Développement et de la Coopération de la Suisse, le PADC a débuté en 2009, pour une première phase expérimentale de 2009 à 2012, suivi d'une deuxième phase de 2013 à 2016. La troisième phase, actuellement en cours, couvre la période de 2017 à 2020.

PHASE 1: Le Développement Economique Local DEL: 2009-2012

Afin de contribuer à la réduction de la pauvreté et de permettre aux acteurs locaux de jouer véritablement leur rôle dans le développement économique, Swisscontact a travaillé depuis 2009 à la mise en place d'un processus de Développement Economique Local (DEL) dans les communes de Fada et de Koudougou.

Ce processus a connu trois temps forts :

- **L'appui aux projets proposés par les jeunes et les femmes des communes** (Projets de montage d'unités de production, mise en place de PMI/PME et de prestation de services dans divers domaines).
- **L'incitation à la mise en place d'un environnement favorable** à l'émergence des Petites et Moyennes Industries / Petites et Moyennes Entreprises (PMI/PME) ;
- **La création d'une synergie d'action** entre les différents acteurs communaux, en faveur des porteurs de projet.

PHASE 2 : Le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) 2013-2016

Le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) est un dispositif d'accompagnement des communes pour la mise en place d'un processus de création d'emplois pour les jeunes et les femmes. Il se réalise sur trois axes que sont :

- **L'appui à la création de Micro-Entreprises** par les jeunes et les femmes à travers des appuis multiformes en termes d'information, de formations techniques et en gestion, de coaching et de mise en lien avec des partenaires potentiels pouvant leur apporter un soutien dans la mise en œuvre de leur micro-entreprise individuelle.
- **L'appui au développement du tissu économique local** qui vise à doter les entreprises déjà existantes de capacités techniques professionnelles mais aussi à élargir leur réseau relationnel et de contact avec des partenaires et des décideurs. A cela s'ajoute l'existence d'un dispositif d'autofinancement afin de rendre les entreprises dans les communes plus autonomes sur le plan financier.
- **Incitation à la mise en place d'un environnement institutionnel** par des actions visant à formaliser les relations entre les acteurs du processus et à institutionnaliser les cadres de mise en œuvre et de pilotage du Développement de l'économie locale (DEL).

Au cours de la phase 2013-2016, le projet a été réajusté en fonction des réalités du terrain et des contraintes liées aux différentes crises que le Burkina Faso a traversées et des recommandations de l'étude à mi-parcours réalisée en 2012².

² Etude 1 de Fisher sur le projet DEL au Burkina Faso (2012)

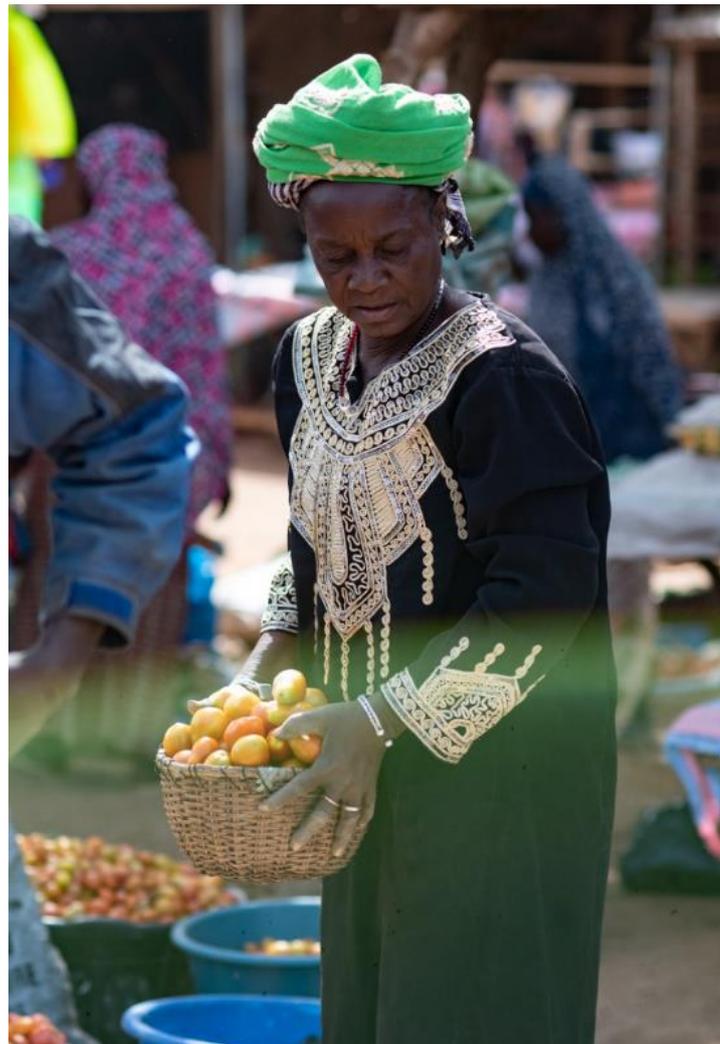
PHASE 3: Le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) 2017-2020

Le Projet d'Appui au Développement Communal (PADC) 2017-2020 est mis en œuvre dans une vingtaine de communes du Burkina Faso. Les cinq premiers axes du projet (JE, PME, FPR, IN et OP) sont développés dans sept communes des régions de l'Est (Fada N'Gourma), du Centre-Ouest (Koudougou, Réo, Sabou) et du Sud-Ouest (Gaoua, Batié, Dano). Le sixième axe du projet (MP) concerne les centres urbains, semi-ruraux et ruraux de sept localités à l'Ouest (Banzon, Bama, Toussiana, Bérégadougou, Karangasso-Vissé, Nouna et Dédougou) et de cinq localités à l'Est (Boulsa, Koupéla, Zorgho, Tenkodogo et Ouargaye). Le PADC a été mis en œuvre selon 6 axes d'intervention :

- Appui aux Jeunes Entrepreneurs (JE)
- Perfectionnements techniques de Petites et Moyennes Entreprise (PME)
- Formation professionnelle rurale de Petits Exploitant Paysans (FPR)
- Institutionnalisation du Développement Economique Local (IN)
- Orientation professionnelle (OP)
- Groupes d'épargne et d'autofinancement Mara Panga (MP).

Auparavant, le projet comptait six composantes en début de phase en 2017. Le projet a été revu pour se décliner en trois composantes essentielles en 2020 qui sont :

- **L'Appui aux Jeunes Entrepreneurs** prenant en compte les services d'orientation professionnelle pour les jeunes entrepreneurs et tous les jeunes et femmes de la commune.
- **Les Perfectionnements techniques des très petites Entreprises** comprenant les formations des agents des Petites et Moyennes Entreprises et des Petits Exploitants Paysans
- **Le Service Financier** à travers un appui à la mise en place de groupes d'autofinancement et la disponibilisation du service financier pour les différents groupes cibles du projet.



II. LES FACTEURS EXTERNES



II.1 LE CONTEXTE POLITIQUE

Durant la phase I du PADC, le Burkina Faso a connu un certain calme sur le plan économiques et social. De 2009 à 2012, le pays est arrivé à préserver son intégrité territoriale pendant que les pays voisins que sont le Mali et le Niger subissaient déjà les attaques des groupes armés.

Mais le Burkina Faso va traverser de nombreuses crises politiques et économiques durant la phase II du projet de 2013-2016 et cela va contribuer à fragiliser le pays. En effet, dès 2013, la polémique et la marche de protestation spectaculaire consécutive à la tentative de mise en place du sénat, étaient les manifestations d'une grogne socio-politique profonde qui couvait depuis des années au Burkina Faso. Cette récrimination des populations conjuguée à la velléité de modification de l'article 37³ de la Constitution qui aurait permis au président de renouveler son mandat, voire de demeurer à vie au pouvoir s'est soldée par l'insurrection populaire des 30 et 31 Octobre 2014 et qui a conduit au départ de l'ancien président Blaise Compaoré au pouvoir depuis 27 ans.

Après de larges consultations consensuelles entre les partis politiques, les organisations de la société civile et l'ensemble de la population burkinabè, un Gouvernement de transition et un Conseil National de la Transition sont mis en place immédiatement, pour un mandat de 12 mois, afin de travailler à renouer avec une vie constitutionnelle normale. Ces deux organes avaient la lourde charge d'assainir le paysage économique et politique du Burkina Faso mais surtout d'organiser des élections présidentielles et législatives apaisées en fin 2015. Dans le sens de l'assainissement du paysage socio-politique, les mairies et conseils régionaux ont été mis sous délégation spéciale⁴.

Toutefois, cette transition ne s'est pas déroulée sans difficultés eu égard aux nombreuses revendications des corps de métiers et au putsch manqué du 15 septembre 2015 qui ont failli plonger le pays dans une crise profonde. Mais, avec le concours des organisations de la communauté internationale, de l'union africaine et la CEDEAO qui lui ont apporté un soutien sans faille, la transition a pu malgré tout tenir ses promesses.

En fin novembre 2015, le Burkina Faso a organisé des élections législatives et présidentielles et Roch Marc Christian Kaboré du Mouvement du Peuple pour le

Progrès (MPP) est élu président, le tout premier issu de la société civile.

Dès le lendemain de la formation du gouvernement en janvier 2016, des groupes armés vont semer, la stupeur, l'inquiétude et la psychose, par l'attaque de l'Hôtel Splendid et du Cappuccino. Depuis lors, le Burkina Faso traverse une crise sécuritaire marquée par la montée du terrorisme et des attaques djihadistes dans plusieurs régions du pays dont les plus touchées sont les régions du Sahel, du Centre-Nord et de l'Est ainsi que la capitale Ouagadougou qui a fait l'objet de trois (03) attaques en plein cœur de la ville.

Somme toute, jusqu'à nos jours, la situation socio-politique générale du Burkina Faso reste marquée par la tenue des élections présidentielles et législatives prévues en novembre 2020, dans un contexte sécuritaire préoccupant entraînant de nombreux déplacements de populations fuyant les zones d'attaques, et la morosité des activités économiques.

II.2 LES FAIBLESSES DU CADRE INSTITUTIONNEL DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAL

Bien que le terrain soit bien balisé au plan juridique, le cadre institutionnel burkinabè du développement communal reste marqué par une approche institutionnelle et organisationnelle toujours hésitante. En effet, le processus d'opérationnalisation du transfert des compétences et des ressources reste globalement inachevé et souffre d'une organisation insuffisante ne permettant pas d'en valoriser les retombées pour le développement local. A cela, s'ajoute la faible capacité en ressources financières propres des collectivités territoriales malgré plusieurs sources et mécanismes de financement de la décentralisation.

En outre, la lourdeur dans la mise en œuvre des activités par certaines communes constitue un goulot d'étranglement empêchant l'implémentation efficace des projets.

Il sied également de souligner le manque d'une approche systémique des communes dans leurs activités eu égard à l'absence d'échange d'informations entre les différents acteurs intervenant en soutien à des groupes ciblés dans la mise en œuvre des projets.

³ L'article 37 de la constitution burkinabé limite le nombre de mandats du président du Faso à 2

⁴ La délégation spéciale est une prérogative de l'organe exécutif de transmettre la gestion de toutes collectivités territoriales à une délégation spéciale au détriment du maire et du conseil

municipal. Ces deux derniers sont donc remplacés par un comité de délégation spéciale (constitué des représentants des forces vives de la commune, des ONG et structures déconcentrées de l'état) et dirigé par un président de délégation spéciale qui est le préfet pour les mairies.

II.3 L'ENGAGEMENT DES AUTORITÉS : DÉCENTRALISATION ET STRUCTURATION

Le Burkina Faso, à l'instar de nombreux pays africains s'est résolument engagé dans le processus de décentralisation au cours des années 1990. Deux grands cycles ont marqué sa mise en œuvre :

- Le **cycle I de 1993 à 2003** avec comme faits majeurs la création de la Commission nationale de la décentralisation (CND), l'adoption de textes législatifs majeurs sur la décentralisation⁵ et la mise en place de 33 communes dites de plein exercice puis des 49 communes urbaines.
- Le **cycle II de 2004 à 2015** marqué par l'adoption du Code général des collectivités territoriales (CGCT) qui a consacré la communalisation intégrale, les lois⁶ relatives aux ressources humaines et aux ressources financières des collectivités territoriales et le Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation (CSMOD). Ce cycle a également connu l'organisation des élections locales d'avril 2006 et de décembre 2012, la création de la Conférence nationale de la décentralisation (CONAD) et de son Secrétariat Permanent.

La décentralisation s'est vue graduellement dotée d'un cadre légal et réglementaire relativement à l'existence, à l'organisation et au fonctionnement des communes, des régions et de l'intercommunalité. Ces lois successives, par rapport aux compétences des collectivités territoriales et à leurs rapports avec les autres catégories d'acteurs de la vie politique, économique et sociale, amènent à qualifier ce cadre juridique «de complet mais complexe ». Le niveau d'application de la lettre et de l'esprit des textes en ressort comme un problème patent.

II.4 INTÉRÊT DES COLLECTIVITÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAL

Dès le début de la mise en œuvre du programme d'appui au développement communal, les sept (07) collectivités territoriales partenaires avaient pour ambition de le faire perdurer et de capitaliser les acquis de cette collaboration.

En effet, les collectivités territoriales éprouvant d'énormes difficultés pour mobiliser des ressources locales souhaitent s'appuyer sur ce programme qui capacite les acteurs au développement afin de donner un nouvel élan au développement économique local de leur milieu. Certes, les ressources matérielles et financières sont importantes et intéressent plus les communes, mais il n'en demeure pas moins que le renforcement de capacité des acteurs est la clé de voûte pour impulser une dynamique économique locale durable. C'est ce que les 7 communes partenaires ont compris et y attachent du prix car elles contribuent matériellement et en ressources humaines pour la réalisation des différentes sessions de renforcement de capacités techniques et en entrepreneuriat organisées au profit des jeunes entrepreneurs et des agents des petites et moyennes entreprises. Cette contribution matérielle fort appréciable a fini par faire du PADC un projet à coût partagé. Par exemple une évaluation sommaire de cette contribution en 2018 donne un leverage ratio de 1.18.⁷

Fort des acquis et de l'intérêt affiché pour ce partenariat, Swisscontact a entrepris un transfert des compétences de gestion des formations aux communes d'intervention. Cela s'est traduit par un transfert progressif des fonds à échéances convenues aux communes pour qu'elles organisent et gèrent les formations avec un soutien plus léger de Swisscontact. Cette stratégie qui s'inscrit dans une stratégie globale de sortie découle de la volonté affichée par les communes partenaires d'assurer la continuité des activités et de consolider les acquis.

Par ailleurs, les réformes en cours sur ce processus de décentralisation offrent des opportunités de renforcer et d'orienter la décentralisation vers les besoins des populations et d'en faire un levier efficace du développement local.

⁵ Les premièrell.1.3s lois de la décentralisation de 1993 qui ont été complétées par les Textes d'orientation de la décentralisation (TOD) en 1998.

⁶ La loi n°027-2006/AN du 21 décembre 2006, portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des collectivités territoriales ; La loi n°14-2006/AN du 9 mai 2006 portant détermination des ressources financières et des charges des collectivités territoriales

⁷ En effet, la contribution totale des local providers est estimé à environ 202.000 CHF (point 2.3.), pour un investissement effectif réalisé par Swisscontact dans les sept Communes d'intervention du PADC courant 2018 d'environ 170.000 CHF (sans le Mara Panga), ce qui équivaut à un leverage ratio de 1.18 (rapport annuel PADC 2018)

II.5 RESUME DES FACTEURS EXTERNES

Phases du projet	FACTEURS EXTERNES POSITIFS	FACTEURS EXTERNES NEGATIFS
Phase I 2009-2012	<p>Appropriation de l'approche par les différents acteurs (mairies, GT, facilitateurs, bénéficiaires).</p> <p>Engagement des collectivités locales et des organisations socio-professionnelles.</p>	<p>Faible niveau de financement endogène des bénéficiaires des formations (JE et PME).</p> <p>Faible implication des collectivités territoriales.</p>
Phase I 2013-2016	<p>Poursuite de l'appropriation du dispositif par les acteurs locaux.</p> <p>Organisation des élections présidentielle, législative et municipales apaisées et la mise en place d'un gouvernement suite à l'insurrection populaire.</p>	<p>Manque de coordination des différents acteurs.</p> <p>Manque d'approche systémique des communes dans leurs activités.</p> <p>Insurrection populaire de fin octobre 2014 et la crise sécuritaire dans plusieurs régions du pays, notamment l'Est, le Sahel le Centre-Nord qui ont été fortement impactées et la limitation des déplacements dans les zones d'intervention du PADC.</p>
Phase I 2017-2020	<p>Grande avancée de l'institutionnalisation du PADC à travers un transfert de compétence de gestion des activités aux communes.</p> <p>Réseau de plus de 800 personnes ressources dans les communes.</p> <p>Plus grande appropriation des acteurs locaux (mairies, GT, facilitateurs) du pilotage, la gestion des fonds transférés relatif à l'organisation des activités du projet.</p>	<p>Conjoncture économique limitant l'octroi de crédit aux JE</p> <p>Accentuation de la crise sécuritaire.</p> <p>Récession économique du fait de la Covid-19</p>

III. LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES



III.1 LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE LA PHASE I

Pendant la phase I du PADC, qui s'est déroulée de 2009 à 2012, les ressources humaines du projet au Burkina Faso se résumaient à environ une dizaine d'agents.

Les partenaires sont les trois communes d'intervention (Koudougou, Gaoua et Fada N'Gourma) et la JACOBS Foundation qui apporte un soutien pour la commune de Gaoua. Le projet se déploie alors avec une équipe terrain (les facilitateurs) forte d'une dizaine de personnes également.

Les fournisseurs locaux (multiplicateurs) sont une centaine (les équipes dirigeantes de mairies, facilitateurs et membres des groupes de travail) qui apportent un soutien à la mise en œuvre des activités du projet sur le terrain. Il s'agit des équipes dirigeantes des mairies, les membres des groupes de travail, les formateurs et formateurs de formateurs.

Le budget opérationnel de la phase I était d'environ deux millions cinq cent mille francs suisses.

III.2 LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE LA PHASE II

Lors de la phase II, de 2013-2016, le projet s'est déployé dans les sept (07) communes d'intervention (Koudougou, Sabou, Réo, Gaoua, Batié, Dano et Fada N'Gourma). *Le projet compte alors treize agents*.

Les partenaires avec lesquels le projet garde une forte collaboration sur terrain sont entre autres, le Ministère de la jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MJFPE), le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage FAFPA, la Cellule d'Appui au Développement Economique Local (CADEL), mais aussi des ONG partenaires comme Solidar Suisse, Qatar Charity, la JACOBS Foundation, Terre des Hommes LAUSANE.

Les fournisseurs locaux (multiplicateurs) du projet augmentent et sont plus de deux cents (200) dans les localités de mise en œuvre du projet. Il s'agit des équipes dirigeantes des mairies, les membres des groupes de travail, les facilitateurs DEL et Suman, les enquêteurs, les formateurs et formateurs de formateurs, les agents encadreurs, les conseillers d'orientation professionnelle.

Le budget opérationnel de la phase II était d'environ un million cinq cent trente un mille cent quarante francs suisses.

III.3 LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES DE LA PHASE III

La phase III de 2017 à 2020 du projet voit un changement de nom, le projet se dénomme désormais, le Projet d'appui au Développement Communal (PADC), il est déployé dans vingt (20) communes d'intervention⁸ et totalise 13 agents permanents au siège de Swisscontact.

Les partenaires se résument aux sept communes avec lesquelles est signé un accord de partenariat et la Fédération des Caisses Populaires du Burkina Faso FCPB, qui en assure la mise en œuvre du Mara-Panga sur le terrain.

Les fournisseurs locaux (multiplicateurs) sont alors plus de six cents (600) qui œuvrent au déploiement du projet dans la vingtaine de localités à travers le Burkina Faso. Il s'agit des équipes dirigeantes des mairies, les membres des groupes de travail, les facilitateurs, les enquêteurs, les formateurs et formateurs de formateurs, les agents encadreurs, les agents terrain et les agents villageois Mara-Panga, les conseillers d'orientation professionnelle.

Le budget opérationnel de la phase III est d'environ de cinq millions trois cent vingt mille francs suisses.

⁸ Les 07 communes de déploiement de toutes les composantes et les 13 localités de déploiement du service financier la mise en œuvre du service financier dans treize (13) communes des régions des Cascades (Bérégadougou), la Région des Hauts Bassins (Banzon, Bama, Toussiana,

Karangasso-Vigué), La Région de la Boucle du Mouhoun (Nouna, Bondokuy et Dédougou) La Région du Centre-Est (Koupéla, Tenkodogo et Ouargaye) et la Région du Plateau Central (Boulsa et Zorgho),

IV. LES RESULTATS



IV.1 LES RESULTATS DE LA PHASE I

Dans le cadre du DEL, les réalisations suivantes sont à comptabiliser pour la phase.

IV.1.1 Indicateurs pour la phase I

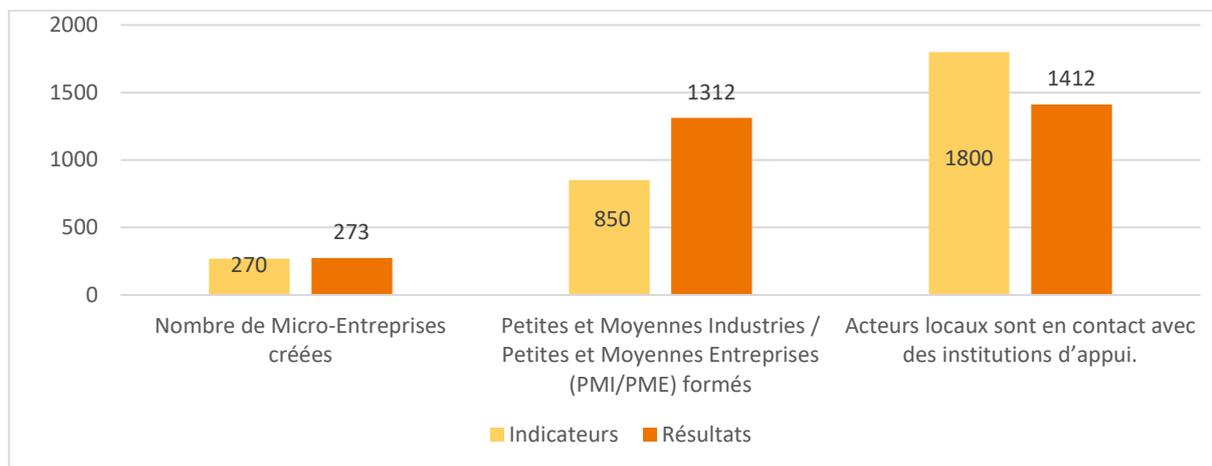
Swisscontact au Burkina Faso, dans sa vision de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations par la création d'emplois pour les jeunes et les femmes, a accompagné de 2009 à 2012, 03 communes dans la mise en œuvre d'un processus de Développement Economique Local (DEL). Pour ce faire, le DEL se focalise sur trois objectifs que sont :

Tableau 1 : Indicateurs de phase I

Composantes du projet	Indicateurs de la phase
L'appui aux projets proposé par les jeunes et les femmes des communes	270 Micro-Entreprises créées
L'incitation à la mise en place d'un environnement favorable à l'émergence des Petites et Moyennes Industries / Petites et Moyennes Entreprises (PMI/PME)	850 PMI/PME identifiées et perfectionnées
La création d'une synergie de concertation et d'action entre les différents acteurs	1800 acteurs locaux mis en lien avec des institutions d'appui

IV.1.2 Réalisations sur la phase I

Graphique 1 : Tableau récapitulatif des Résultats du DEL de la phase 2009-2012



En résumé: les activités du PADDC de 2009 à 2012 ont permis la création de **1621 emplois** et une **augmentation de revenus d'environ 25% des bénéficiaires.**

IV.2 LES RESULTATS DE LA PHASE II

IV.2.1 Indicateurs pour la phase II

Les tableaux ci-dessous donnent les objectifs chiffrés dans la mise en œuvre du projet.

Tableau 2 : Indicateurs de phase II

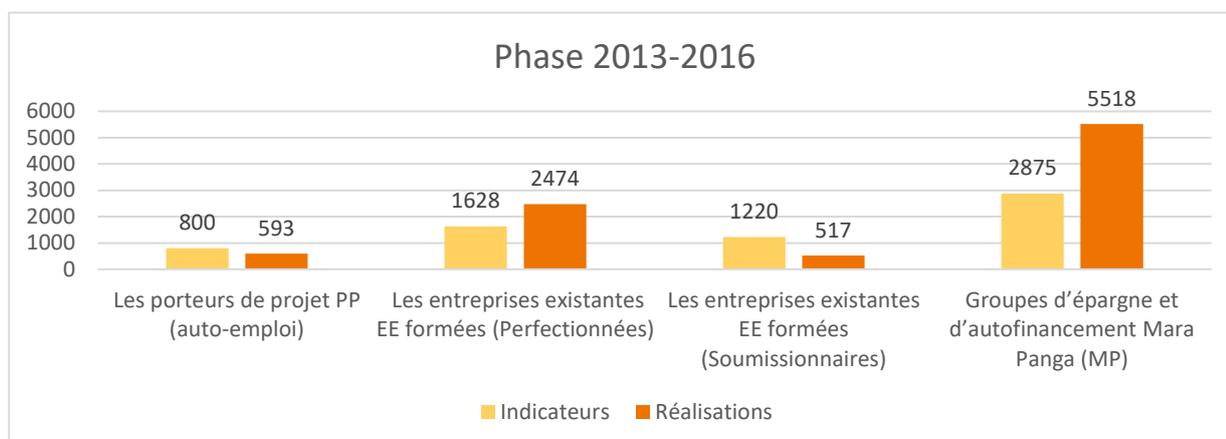
Composantes du projet	Indicateurs de la phase
L'appui à la création de Micro-Entreprises	800 Porteurs de projet PP appuyés pour la création de leur microentreprise
L'appui le développement du tissu économique local:	1950 Entreprises Existantes Perfectionnées
Orientation professionnelle	15 conseillers d'orientations formés et fonctionnels
Le Suman	4000 Membres des groupes Suman

IV.2.2 Réalisations sur la phase II

Au cours de la phase 2013-2016, le processus DEL a mûri de la plus-value de la mise en œuvre des activités et de la stratégie d'intervention du projet. À la vue de la gestion des mairies par des délégations spéciales, seule une commune supplémentaire sera appuyée dans la rédaction de sa stratégie DEL communale en 2015. Dans le contexte du Burkina Faso, le projet est toujours adapté aux contraintes du système.

Cependant, à fin 2013, SCBF a voulu réviser sa stratégie de déploiement terrain pour une plus grande efficacité dans ses communes d'intervention.

Graphique 2: Tableau récapitulatif des Résultats du DEL de la phase 2009-2012



En résumé: Les activités du PADC de 2013 à 2016 ont favorisé la création de 486 emplois et une augmentation de revenus d'environ 121 % des bénéficiaires.

IV.3 LES RESULTATS DE LA PHASE III

Le projet, dans la dynamique de la promotion du développement économique local dans 20 municipalités du Burkina Faso et Grâce aux services d'orientation professionnelle, aux mesures de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes et aux formations techniques axées sur le marché, développe un ensemble de services destinés aux acteurs du secteur privé. En plus de promouvoir les PME et l'entrepreneuriat des jeunes, le projet a initié des services d'orientation professionnelle innovants basés dans les Mairies, ainsi que le lancement de formations professionnelles pour petits paysans exploitants sur site.

IV.3.1 Indicateurs pour la phase III

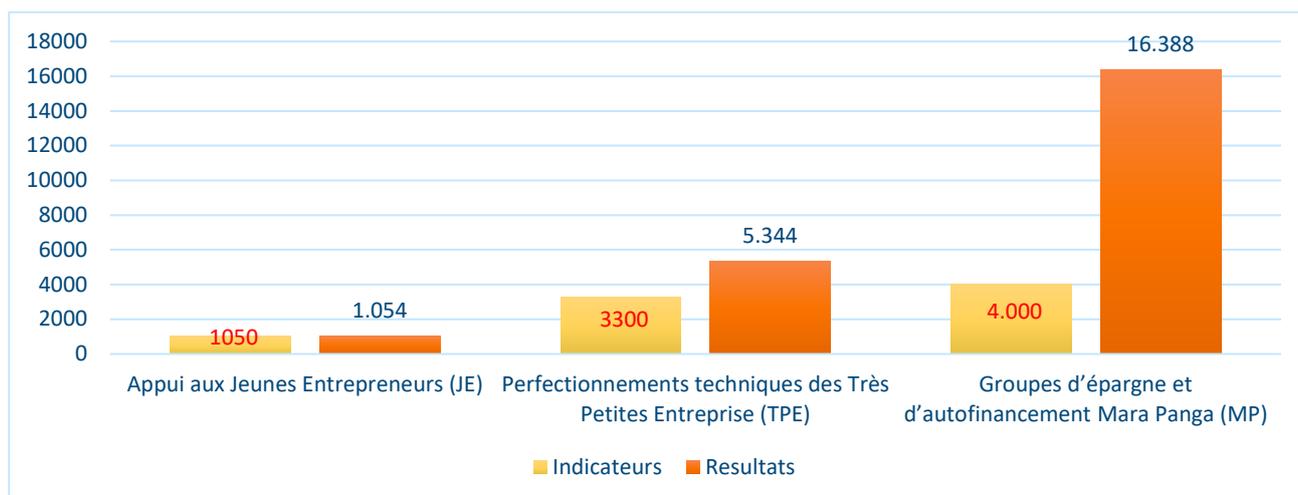
Pour la mise en œuvre de la phase 2017-2020, le PADC s'est fixé les objectifs suivants :

Tableau 3 : Indicateurs de phase 2017-2020 du PADC

Composantes du projet	Indicateurs de la phase
Appui aux Jeunes Entrepreneurs (JE)	1050 jeunes entrepreneurs accompagnés
Perfectionnements techniques des agents des très petites entreprises	3300 agents des très petites entreprises perfectionnées
Service financier	4000-10000 membres de groupes d'épargne et d'autofinancement Mara Panga

IV.3.2 Réalisations sur la phase III

Le Graphique ci-dessous donne un récapitulatif des résultats atteints par le PADC pour la phase III.



En résumé: Les activités du PADC de 2017 à 2020 ont contribué à la création de **2304 emplois (FTE)** et une **augmentation de revenus d'environ 61 % des bénéficiaires.**

IV.4 FOCUS SUR L'AUTOFINANCEMENT DES FEMMES

Dans le cadre du service financier, le PADC a inclus dans ses composantes, la création de groupes d'auto-financement inspirés de la tontine permettant de contribuer à l'amélioration des revenus des populations qui n'ont pas accès aux services financiers formels.

Un premier dispositif appelé « Suman » a été expérimenté de 2013 à 2017 avant d'être remplacé par le « Mara Panga » pour la période 2018-2020.

Le Mara-Panga est un processus au cœur duquel se trouve la création de groupes d'épargne et de crédit selon la méthodologie VSLA (Village Save and Loan Associations) ou AVEC (Associations villageoises d'Épargne et de Crédit) en français. Il est déployé dans 13 localités à travers un partenariat avec la Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB).

Le public cible visé par ce projet reste les couches défavorisées en milieu rural constituées principalement de femmes. Représentant jusqu'à 99% des bénéficiaires, les femmes issues des couches vulnérables cherchent à épargner pour améliorer leurs revenus et venir en soutien à leurs familles. Elles mènent pour la quasi-totalité, plusieurs activités génératrices de revenus en fonction de leur saisonnalité et s'encouragent mutuellement pour épargner et éviter les dépenses non essentielles et de prestige. Cette épargne est généralement constituée de façon informelle à travers les tontines traditionnelles.

L'absence d'accès à une épargne efficace et inclusive écarterait sans doute à jamais ces femmes du processus d'inclusion financière car l'épargne, aussi petite soit-elle, est la clé de voûte du développement de leurs activités économiques. Sans le service financier, ces femmes n'allaient certainement pas augmenter leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie car le fait d'être en groupe constitue un véritable leitmotiv pour épargner. D'où le fait que le Suman/Mara Panga se veut un schéma de sortie de la pauvreté en amenant les personnes à compter sur elles-mêmes d'abord.

Ainsi, nombreuses sont les femmes des villages des treize localités de déploiement du service financier, qui arrivent donc avec les groupes d'épargne et de crédit, à obtenir une éducation financière car elles sont formées à l'épargne et à la gestion de crédit.

Les femmes tirent de cette opportunité aussi une mise en relation avec une institution de microfinance malgré la petitesse de leurs activités. De cette mise en lien, ces femmes pourront obtenir des crédits de ces institutions de microfinance vers lesquelles elles ne seraient jamais allées sans le service financier.

Ainsi donc, une grande majorité des femmes membres des groupes d'auto-financement arrivent à stabiliser leurs activités économiques grâce aux crédits contractés au sein des groupes. Conscientes de l'opportunité dont elles bénéficient, les femmes bénéficiaires des crédits s'efforcent de les rembourser en s'investissant d'avantage dans leurs activités économiques.

Enfin, les femmes membres des groupes d'auto-financement arrivent à subvenir aux besoins essentiels de leur famille (repas, santé, scolarisation des enfants, eau, etc...).

C'est dire que le service financier à travers les groupes d'auto-financement est un moyen sûr d'augmentation du revenu des femmes et d'amélioration des conditions de vie des familles du milieu rural.



V. DURABILITE



V.1. LES ELEMENTS CONTRIBUTIFS DE LA DURABILITE DU PROJET

V.1.1 L'implication des collectivités

Les sept (07) communes d'intervention ont fortement été impliquées dans la mise en œuvre du PADAC, dès le début, afin qu'elles assurent la durabilité à travers une réelle maîtrise d'ouvrage. En témoigne bien les transferts de compétences de gestion des formations à ces communes réalisés de façon progressive suivant des modalités et échéances convenues. Les communes qui ont favorablement accueilli cette démarche ont été associées à toutes les étapes du processus de transfert et ont été outillées pour une bonne gestion des activités transférées. Cette stratégie qui s'inscrit dans une stratégie globale de sortie découle de la volonté affichée par les communes partenaires d'assurer la continuité des activités et de consolider les acquis.

Par ailleurs, l'implication de ces communes s'est traduite par leur contribution matérielle (mise à disposition de salles de formation) et en ressources humaines (prestation gratuite des personnes ressources des Mairies, utilisation des réseaux de contact des membres du Groupe de travail, communiqués dans les radios) pour la réalisation des différentes activités de renforcement de capacités techniques et en entrepreneuriat organisées au profit des jeunes entrepreneurs et des agents des petites et moyennes entreprises.

V.1.2 La stratégie de mise en œuvre du PADAC : Le faire-faire

L'intervention du projet dans les communes est basée sur les choix stratégiques suivants :

Le faire-faire : Dans les communes, le projet ne travaille pas directement avec les bénéficiaires du projet que sont les jeunes et les femmes. Dans le processus, Swisscontact est facilitateur.

En tant que facilitateur du processus, SC a opté pour une stratégie de faire-faire afin de s'assurer que le maître d'œuvre acquiert une maîtrise certaine du pilotage du processus. Ainsi, le transfert des compétences est progressif et constant car en assurant la coordination des activités, les mairies s'approprient le processus et seront à même de le conduire après le retrait de swisscontact.

A ce titre, elle procède à un transfert progressif des compétences de pilotage à la mairie et à un transfert des compétences de mise en œuvre des activités à un cadre permanent qu'est le Groupe de Travail. Pour se faire, Swisscontact signe des conventions de collaboration avec les mairies dans lesquelles sont précisées les modalités de la collaboration entre les deux structures. Des appuis-conseils sont alors apportés aux deux structures de pilotage et de mise en œuvre du projet et des réorientations des actions sont faites

Le plaidoyer : dans le cadre de l'appui aux communes, Swisscontact a fait de nombreux plaidoyers auprès des structures d'appui, des ONG et des IMF afin d'assurer la mise en lien des communes avec les institutions pouvant leur apporter des appuis techniques ou financiers. A travers ces mises en lien avec des partenaires stratégiques et l'incitation des mairies à la signature de conventions de collaboration avec d'autres partenaires publics et privés tels que les institutions de micro-finances, les structures d'appui et les ONG, Swisscontact souhaite que les mairies obtiennent des appuis financiers et techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Les communes elles-mêmes seront aussi invitées à assurer le financement sur fonds propres de certaines activités comme les études de base⁹, gage de pérennisation. Cela assurera une autonomisation progressive de ces communes pendant que Swisscontact fera un retrait graduel.

V.1.3 La volonté de duplication/pérennisation des acquis

Le PADAC est un projet avec un fort potentiel de duplication. La mise en œuvre qui a débuté dans 3 communes dans la première phase a été étendue à 4 nouvelles communes dans la seconde phase. Au regard du fort impact des groupes d'épargne et de crédit dans les 7 communes d'intervention, le projet a été porté à 20 communes avec le Mara Panga mis en œuvre dans treize localités autres que ceux dans lesquelles sont déployés les composants une et deux.

⁹ Etude sur les potentialités de la commune, étude sur les filières porteuses et sur les opportunités d'appui technique et sur les opportunités de financement des jeunes et des femmes.

Une stratégie de pérennisation du DEL est déployée dès le début de la mise en œuvre et est même intégrée dans le processus. A travers l'implication des acteurs à tous les niveaux, le processus assure une certaine durabilité par la mise à disposition de personnes ressources compétentes dans tous les secteurs d'activités.

Au début du processus DEL, tous les acteurs et les partenaires potentiels sont sensibilisés et informés sur le processus, sa mise en œuvre et leurs rôles futurs en tant que partenaire. En plus, le choix de travailler avec les structures déconcentrées de l'Etat, des institutions et ONG assure de la quête de pérennisation car ces structures restent les partenaires stratégiques pour les appuis techniques et financiers nécessaires à la pérennisation du DEL.

Les membres des Groupes de Travail demeurent des personnes ressources capables d'appuyer une mise en œuvre du DEL au-delà du projet. Les Groupes de Travail qui assurent la mise en œuvre du projet sont constitués de représentants issus du secteur privé, du secteur public et de la société civile. Ils bénéficient à cet effet des renforcements de leurs capacités à travers les formations, les voyages d'études et visites d'échanges, les études de cas etc.

Enfin, les équipes dirigeantes des communes ont progressivement acquis les capacités à gérer les aspects techniques et financiers du projet et sont à même d'assurer la mise en œuvre de projets similaires.

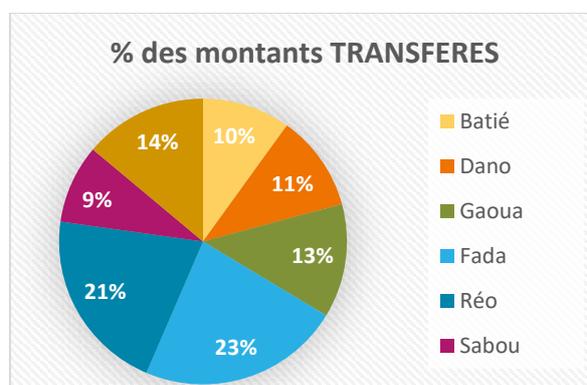
V.2 L'IMPACT DU PADC SUR LES PARTENAIRES

Le projet dans ses trois phases a travaillé en backstopping des collectivités territoriales. Elles ont, chacune en fonction des opportunités, pu bénéficier d'appuis divers.

V.2.1 La capacitation des communes

Il s'est agi de renforcer les capacités des membres des équipes dirigeantes des 07 communes d'intervention afin de les doter de capacités à mener à bien les activités du PADC en toute autonomie.

Le graphique ci-dessous montre le taux de consommation du budget par chacune des 07 communes en fonction des activités qu'elle a pu réaliser durant la phase 2017-2020.



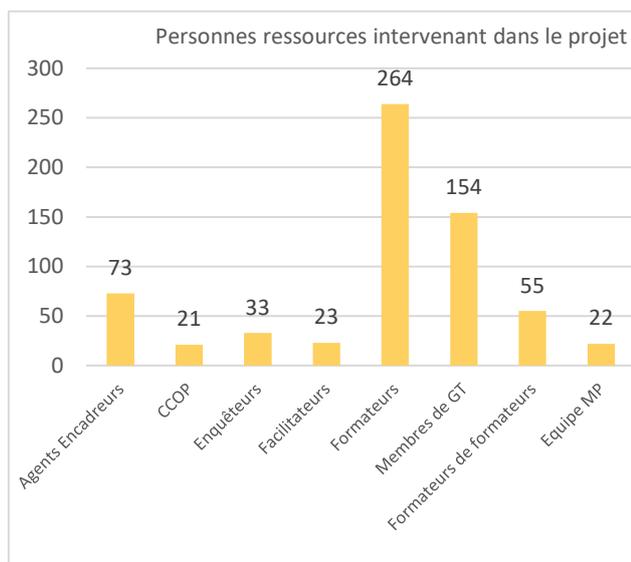
Graphique 2: Taux de consommation des budgets transférés



V.2.2. Le renforcement de capacités des personnes ressources/multiplicateurs

Le PADC a interagi avec les communes en collaboration avec de nombreux acteurs de développement. Environ 645 personnes ressources ont assuré directement la mise en œuvre des activités sur le terrain. Formés par le projet, ces demultiplicateurs ont assuré les formations, et l'accompagnement des bénéficiaires du projet. Le graphique ci-dessous détaille ces multiplicateurs.

Graphique 3: Personnes ressources intervenant dans le PADC



V.2.3 Le renforcement de l'intervention des IMF dans les communes

L'un des objectifs du projet était d'assurer la mise en lien des acteurs au niveau communal. Une des plus grandes réussites du projet a été la démystification du crédit dans les communes et la favorisation de la signature de convention de collaboration entre une dizaine d'IMF dont la caisse populaire, le FAIJ, le FAARF, le FASI, le FAPE, GRAINE SARL et les communes d'intervention.

Ainsi donc, grâce à l'accompagnement dont ils ont bénéficié, 213 jeunes entrepreneurs ont réussi à obtenir des microcrédits pour financer leurs activités auprès des IMF de leur commune.

Le graphique ci-dessous donne le nombre de crédit octroyé aux jeunes entrepreneurs des communes selon les phases.

Il faut noter que le projet à travers des financements additionnels a pu octroyer des crédits matériels à huit jeunes l'appui de **Qatar Charity en 2015**.

Aussi, grâce à la **Fondation Hirschmann, au cours de la phase 2017-20**, 47 nouveaux jeunes entrepreneurs ont pu bénéficier auprès de leur mairie, de crédit matériel.

V.3 COMMUNICATION

La communication revêt une importance particulière en ce sens qu'elle représente un axe stratégique dans la gestion des organisations et contribue au développement des entreprises. En effet, elle permet aux publics externes et internes d'une organisation d'interagir, de partager leurs idées afin que le travail de groupe et les opinions des collaborateurs externes puissent porter fruit et ce, dans un climat de paix et de cohésion sociale. Pour cela, il faut réunir les moyens et mener les actions rentrant dans ce cadre pour atteindre les objectifs et avoir une bonne image auprès de ses partenaires et collaborateurs.

Pour cela, Swisscontact au Burkina Faso a élaboré un plan de communication qui repose sur la communication institutionnelle et la communication pour le développement.

- La communication institutionnelle a pour objectif d'augmenter la visibilité et la reconnaissance des actions de Swisscontact Burkina Faso. Elle rend compte des activités, des objectifs et résultats du projet à travers différents supports: cartes de vœux, rapports, histoires de vie, articles, brochures, photos des activités, site web.
- La communication pour le développement vise la réalisation de changements durables à travers la promotion de certains comportements. A cet effet, Swisscontact Burkina Faso utilise les outils comme la vidéo, les émissions interactives, le publi-reportage, les short film WhatsApp.

En résumé :

Les activités du PADC de 2009 à 2020 ont contribué à la création de **4 411 emplois** et une augmentation de revenus d'environ **69 % pour les bénéficiaires (jeunes entrepreneurs, très petites entreprise formées et membre des groupes d'autofinancement)**.

VI. LE BILAN



VI.1 QUEL RESULTAT ? QUE RETENIR DU PADC ?

Le PADC en quelques mots est un processus qui a permis aux nombreux acteurs de l'économie des zones d'intervention de renforcer leurs capacités techniques et de gestion dans les domaines d'activités dans lesquels ils veulent évoluer. Les résultats significatifs suivants ont été engrangés entre 2009 et 2020:

- 1 920 jeunes et femmes accompagnés vers la microentreprise
- Environ 10 000 agents de très petites entreprises perfectionnés
- Plus de 22 500 personnes ont bénéficié de séances d'éducation financière.
- 645 multiplicateurs formés
- Les équipes dirigeantes de sept communes capacitées pour la gestion des projets similaires
- Des milliers d'auditeurs sensibilisés au travers des émissions radio sur la question de la jeunesse, de l'autofinancement, des opportunités communales et de l'orientation professionnelle.

Le PADC en termes d'impact direct sur l'économie des communes c'est aussi :

- 4 411 emplois créés par les bénéficiaires du PADC de 2009 à 2020
- Une augmentation de revenu d'environ 69% pour les bénéficiaires directs du projet
- Une dizaine d'institutions de Microfinance renforcent leur intervention en faveur des jeunes et femmes des communes par l'intermédiation de Swisscontact
 - Les échanges d'expériences entre les communes d'interventions du projet
 - Un dispositif d'orientation professionnelle dans les sept communes d'intervention
 - Le rapprochement des mairies avec les jeunes et les femmes des communes
- L'autofinancement, des opportunités communales et de l'orientation professionnelle.

VI.2 LES POINTS FORTS DU PADC

Après trois phases de mise en œuvre, le PADC laisse dans les communes d'intervention, **un réseau fort de plus de six cent acteurs formés dans divers domaines en lien avec la mise en œuvre des activités du PADC** (Mairies, Groupe de Travail, structures déconcentrées de l'Etat, Acteurs du secteur informel, institutions de microfinance, des facilitateurs, de Conseiller Communal d'Orientation Professionnelle (CCOP), d'agent encadreurs, d'agent enquêteur, d'Agent Terrain (AT), d'Agent Villageois (AV) etc.). Ces acteurs qui ont contribué en tant que multiplicateurs dans le PADC sont capables après l'intervention du projet, de porter les activités de projets similaires, sous le lead des équipes dirigeantes des mairies ou des organisations de la société civile dont ils sont pour la plupart issus. Tous ces acteurs ont été activement impliqués et ont porté à un moment donné les interventions du projet. Cette implication s'est même vue renforcée avec le transfert de compétences de gestion des activités aux mairies dans les deux dernières années (2019 -20) de mise en œuvre du PADC.

La valorisation des jeunes non ou peu scolarisés. En effet, une des cibles du PADC a été les jeunes peu ou pas scolarisés. Il s'agissait en 2009, de personnes sans assurance et qui évoluaient au gré de soutien de leurs parents essentiellement. Ne sachant ni lire, ni écrire, ils ne se croyaient pas éligibles à des formations. Ils ne se sentaient pas capables de fréquenter des services comme la mairie, encore moins des structures formelles comme les IMF, les services déconcentrés de l'Etat, les cabinets de consultants. Avec le PADC, ces jeunes ont été recrutés par la mairie et pour certains d'entre-eux, c'était la première fois qu'ils y sont allés. Ils ont été formés certes en langue nationale mais c'était la première fois que certains avaient l'occasion de participer à une formation. Ils ont été mis en lien avec les structures d'appuis les IMF, les services déconcentrés de l'Etat, les cabinets de consultants, les vétérinaires, etc.... Ils ont été accompagnés et coachés pour des démarches qu'ils n'auraient jamais osées faire. Les exemples de réussites ont été partagés et ***les jeunes des communes ont donc compris que le fait d'être non ou peu scolarisé est certes un handicap mais pas un frein à l'évolution dans l'entrepreneuriat.*** Nombreux sont les anciens jeunes entrepreneurs qui ont contribué à redonner espoir à des jeunes de leurs localités au travers leur parcours avec le PADC.

Un autre des points forts du PADC a été **la démythification du crédit et le rapprochement des IMF des jeunes et les mairies.** En effet, au démarrage des interventions du PADC dans les communes, le crédit était un mystère pour les jeunes non scolarisés qui ne pensaient pas être acceptés dans les IMF. « *Est-ce que moi je peux entrer là-bas ? Ils vont me chasser. Et en plus, je ne sais pas lire* » s'exprimaient les premiers porteurs de projet en 2010 au moment de faire des demandes de crédits dans les IMF pour la mise en œuvre des activités de leur micro-entreprise.

En plus, il était de coutume de penser que le crédit ne s'obtenait que quand on sait lire et écrire et quand on possède un titre foncier. C'est grâce aux sensibilisations organisées par le projet avec les jeunes non scolarisés et leurs parents que la compréhension des possibilités de prétendre à un crédit a fini par émerger. Aussi, la mise en lien des Mairies avec les premières IMF notamment la Caisse Populaire, les sensibilisations et informations sur les conditions d'octroi des crédits dans cette IMF, la présentation des premiers exemples de crédits auprès des IMF ont fini par convaincre les plus réticents sur la possibilité pour un jeune non scolarisé d'avoir un crédit pour la mise en œuvre de ses activités. C'est ainsi que sept IMF ont signé des conventions de collaboration avec les mairies afin d'apporter un appui financier aux jeunes entrepreneurs soutenus par ces mairies.

De nouveaux services au bénéfice des populations communales : L'Orientation Professionnelle. C'est le fait d'informer, de conseiller et d'orienter les jeunes femmes et hommes sur les opportunités socio-économiques ou d'insertion professionnelle disponibles dans les communes. Il s'agissait d'un service formel qui existait uniquement dans les écoles et universités du Burkina Faso au profit donc des élèves et étudiants. Le projet a senti le besoin d'orientation professionnelle pour les jeunes hommes et femmes des communes qu'il accompagnait qui, du fait de leur sphère d'information réduite, n'avaient ni les informations pour définir leurs besoins, ni les connaissances des structures d'appui existantes dans leur commune pour déterminer lesquelles pourrait les accompagner. Le PADC va alors former une vingtaine de conseillers d'orientation professionnelle, adaptera les outils d'orientation, notamment les fiches métiers adaptées aux réalités économiques de chaque commune. Un dispositif d'orientation professionnelle est alors mis en place dans chacune des sept communes à travers **l'installation de deux Conseillers Communaux d'orientation** ayant la charge d'orientation des populations vers les métiers porteurs et les structures de formations à leurs portées. Ce dispositif reste un plus auprès des communes après l'intervention du PADC, pour peu qu'elles le soutiennent et le valorisent.

VI.3 LES DIFFICULTES RENCONTREES ET LES SOLUTIONS MISES EN ŒUVRE

Les lourdeurs administratives des communes dans le processus de transfert de compétences.

Le statut de collectivité publique locale des mairies et celui d'Organisation Non gouvernementale (ONG) de Swisscontact rendait un peu difficile le processus en ce qui concerne le transfert des fonds et la justification des dépenses engagées dans la mise œuvre des activités transférées. La différence de mode de gestion n'a pas été facile à prendre en compte dans la gestion des fonds. Cependant, le projet a engagé des échanges avec les communes en vue de trouver une formule pouvant permettre le respect des procédures de chaque institution. Des séries de formations des acteurs communaux impliqués dans ce processus de transfert et de gestion des fonds transférés ont été initiées dans le but de partager l'information juste et permettre ainsi de bien mener les activités et la gestion des fonds. Cela a permis de trouver un consensus autour des procédures de gestion avec chacune des communes.

Une autre difficulté dans la mise en œuvre du projet a été **la forte influence des facteurs externes sur l'institutionnalisation et la qualité des acquis du projet**. En effet, les troubles socio-politiques et économiques que le pays a connus depuis 2014 ont eu pour conséquences l'échec de l'élan de pérennisation des acquis entamés avec les communes au cours de la phase II du projet. La stabilité retrouvée en 2016 n'a été que passagère car les attaques des groupes armés ont débuté à cette période, mettant en branle les

initiatives dans ce sens. Le projet a donc dû revoir le mode de pérennisation des acquis et l'envisager au travers des partenariats public privés.

Par la suite, dans la phase III, la recrudescence des attaques terroristes et des groupes armés notamment dans la région de l'Est ont porté atteinte aux activités dans la commune de Fada. Les déplacements n'étant plus sécurisés dans la commune, le projet a dû trouver les moyens d'organiser les rencontres qui y étaient initialement prévues dans la commune à Ouagadougou ou dans les autres communes afin de continuer la mise en œuvre de ses activités.

Cette dernière année mise en œuvre du PADC a été marquée par l'apparition de **la pandémie à coronavirus à partir du mois de mars 2020** qui a touché quatre (04) des sept (07) communes d'intervention du PADC (Batié, Gaoua, Dano et Fada N'gourma). Cela était susceptible d'avoir des conséquences sur le déploiement du projet au regard des restrictions annoncées par le gouvernement du Burkina Faso pour lutter contre la pandémie. Mais grâce à la stratégie du faire-faire et à un dispositif de déploiement des activités (facilitateur, groupe de travail, agent enquêteur, formateurs locaux, agents encadreurs, CCOP, AT et AV) dans les différentes communes, le PADC a pu réaliser toutes les activités prévues et atteindre tous les résultats quantitatifs escomptés malgré une interruption des activités terrains de près de trois mois.



VII. CONCLUSION

Le PADC/DEL est un projet qui a été mis en œuvre au Burkina Faso de 2009 à 2020. Durant les douze années de sa mise en œuvre, le projet a évolué, il s'est progressivement enrichi des expériences des années précédentes pour améliorer son mode d'intervention et son approche. Cependant, on constate que le public cible et la stratégie d'intervention qui est propre à Swisscontact sont restés les mêmes durant toutes les phases du projet.

Le PADC a été un projet très flexible avec une possibilité de mise à l'échelle en fonction de la disponibilité des financements. Le projet a pu intégrer progressivement le service financier à travers la création de groupes d'autofinancement Suman/Mara-Panga. Il a pu aussi intégrer l'orientation professionnelle comme service aux populations mais aussi comme une composante de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs. En plus, débuté avec deux communes d'intervention en 2009, le projet a pu s'étendre à sept communes jusqu'à la fin de la dernière phase.

Le PADC a aussi été l'occasion de collaboration entre Swisscontact au Burkina Faso et de nombreuses structures déconcentrées de l'Etat en particulier le Ministère de la jeunesse, de la formation professionnelle et de l'emploi. La mise en œuvre du PADC a aussi permis la collaboration avec d'autres ONG.

A ce titre, JACOB Foundation a apporté un soutien financier au projet de 2011 à 2015. Solidar Suisse quant à lui a pu bénéficier d'appui pour reproduire l'exemple d'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans un de ses projets en 2016. Qatar Charity a pu au travers du PADC octroyer des crédits matériels et faire des dons de vélos aux jeunes filles des communes de Sabou et Koudougou en 2016-17. Enfin, la fondation Hirschmann a apporté un soutien aux Jeunes entrepreneurs en 2019-20 en termes de crédit matériels.

Le PADC est aussi mis en œuvre par une équipe très résiliente qui a su rester constante dans le travail malgré les crises politiques que le pays a traversées. En dépit des troubles et l'insécurité dans la capitale lors de l'insurrection populaire de 2014, des attaques terroristes de 2016, le bureau à Ouagadougou et les équipes sur le terrain ont su rester vigilants dans le travail tout en gardant en vue la sécurité de tous et de chacun comme leitmotiv avec le soutien du siège de Swisscontact.

Le PADC s'achève et les acquis sont nombreux. Les populations des communes ont pu tirer le maximum de ce projet (le savoir). Gageons que cela leur assurera, si non un revenu et un emploi, du moins une résilience dans leurs activités au quotidien.

