PROJET D'APPUI A LA GOUVERNANCE LOCALE ET COHÉSION SOCIALE (GoLCoS)

Numéro du projet	: 00124843
Partenaire principal d'exécution	: Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion sociale (MATDC)
Date de début	: Décembre 2020
Date de fin	: Décembre 2023
Date de tenue du CLEP	: 11/11/2020

Brève description du défi de développement global et des résultats attendus du projet

Le Projet Gouvernance Locale et Cohésion Sociale (GOLCOS) est un projet de partenariat initié par le PNUD et le Gouvernement du Royaume des Pays-Bas en collaboration avec le Gouvernement Burkinabè. Il tire sa substance du PNDES (Plan National de Développement Économique et Social), de la Matrice d'Actions Prioritaires (MAP) et des référentiels du cycle III de la décentralisation (la vision, la politique nationale et la stratégie décennale 2017-2026 de la décentralisation). Il s'inscrit dans le cadre de l'UNDAF 2018-2020 et le Programme Pays du PNUD 2018-2020 et leur l'extension sur 2022. Il s'inscrit également dans le programme budgétaire décentralisation du MATDC.

Le projet GOLCOS se fixe pour principal objectif de contribuer à **renforcer la cohésion sociale par une gouvernance inclusive et participative dans les collectivités territoriales cibles.**

Cet objectif contribue à l'atteinte de l'objectif principal poursuivi par le Cycle III de la décentralisation qui est de *« mieux construire le développement du pays à partir de collectivités territoriales capables de produire des services publics locaux accessibles et de qualité et d'impulser le développement économique local »*. Pour ce faire, les six résultats suivants sont poursuivis :

- **Résultat 1 :** La gestion des Collectivités Territoriales (CT) de la zone cible prend en compte les nouvelles orientations et textes nationaux de la décentralisation.
- **Résultat 2 :** Les populations et les Personnes Déplacées Internes (PDIs) (femmes, hommes et jeunes) de la zone cible ont accès à de meilleurs services d'état civil et de santé, améliorant leur confiance en l'administration publique locale.
- **Résultat 3 :** Les préoccupations des populations, y inclus des PDIs en matière de sécurité communautaire, de cohésion sociale, de promotion du genre et de viabilité des économies locales, sont prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD.
- **Résultat 4 :** Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention sont gérées de manière transparente avec une participation plus effective des populations (femmes, hommes et jeunes) à travers des mécanismes de contrôle civil qui contribuent à réduire la corruption et améliorent la redevabilité.
- **Résultat 5 :** Les groupes vulnérables de la zone d'intervention, notamment les femmes, les jeunes et les PDI's, participent davantage à la gestion des affaires locales.
- **Résultat 6 :** Les communautés locales, les PDIs et les autres parties prenantes (les autorités locales et les FDS) dans la zone d'intervention sont engagées et contribuent activement dans l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale.
- **Résultat 7** : Un système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale est à disposition à l'ensemble des partenaires (gouvernement, collectivités territoriales, PTF, population, etc.) et contribue à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion sociale

Contribution aux effets UNDAF : 1, 2 et 3 **Produits indicatifs du CPD** : 1,3 ; 1,4 et 1,5

Ressources totales nécessaires	**11 071 748 USD**	
Ressources totales allouées :	**PNUD TRAC :**	**900 000 USD**
	Donateur : Pays-Bas	**9 023 837 EURO** **Soit** **10 105 080 US$**
	Autre donateur	0
	Gouvernement	**173 000 US$** **soit** **103.800.000 FCFA**
Non financé :		0

Approuvé par (signatures)[1]:

Gouvernement	PNUD
Lassané KABORE Ministre de l'Économie, des Finances et du Développement	**Mathieu CIOWELA** Représentant Résident du PNUD
Date :	Date : 30/12/2020

[1] Note : Adjust signatures as needed

SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS 4

1. ANALYSE CONTEXTUELLE 5

2. OBJECTIFS ET STRATÉGIE DU PROJET 14

2.1 Objectifs 14
2.2 Stratégie du projet 18
2.3 Théorie du changement 21
2.4 Les principes clé de la stratégie du projet 24

3. Le ciblage des communes d'intervention dans les six régions 26

3.1 La Région de l'Est 26
3.2 La Région du Centre-Est 27
3.3 La Région du Nord 28
3.4 La région du Centre-Nord 28
3.5 La région du Sahel 29
3.6 La Région de la Boucle du Mouhoun 30

4. RÉSULTATS ET PARTENARIAT 31

4.1 Résultats, produits et activités 31
4.2 Ressources nécessaires pour la mise en œuvre des résultats 38
4.3 Partenariat technique et financier 38
4.4 Risques et hypothèses 41
4.5 Les engagements des parties prenantes 43
4.6 Coopération Sud-Sud et Triangulaire 44
4.7 Connaissances 45
4.8 Durabilité et mise à l'échelle 45

5. GESTION DU PROJET 46

5.1 Efficacité et efficience 46
5.2 Gestion de projet 49

6. CADRE DE RÉSULTATS 50

7. PLAN TRIENNAL DE TRAVAIL 57

8. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (OCTOBRE 2020 A SEPTEMBRE 2021) 83

9. ÉVALUATION DE LA CONTREPARTIE NATIONALE 100

10. ARRANGEMENT DE GESTION ET DE COORDINATION 100

10.1 Modalités de mise en œuvre 100
10.2 Unité de Gestion du Projet 103
10.3 Schématisation de la structure de gestion du projet 105

11. CONTEXTE LÉGAL ET GESTION DES RISQUES 106

11.1 Cadre juridique 106
11.2 Gestion des risques 106

ANNEXES 107

Annexe n°1 : les cadres de coordination et de concertation 107

Annexe n°4 : la digitalisation de l'état civil 115

Annexe n°5 : l'approche de la sécurité communautaire 117

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AMBF	: Association des Municipalités du Burkina Faso
ARBF	: Association des Régions du Burkina Faso
CGCT	: Code Général des Collectivités Territoriales
CLEP	: Comité Local d'Examen des Projets
CONASUR	: Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation
CPD	: Country Programme Document
CT	: Collectivité Territoriale
GOLCOS	: Gouvernance locale et Cohésion sociale
DEPAC	: Projet d'appui à la Décentralisation et à la Participation Citoyenne
DGCOOP	: Direction Générale de la Coopération
DGCT	: Direction Générale des Collectivités Territoriales
DGDT	: Direction Générale du Développement Territorial
DGEP	: Direction Générale de l'Economie et de la Planification
DGESS	: Direction Générale des Études et des Statistiques Sectorielles
DGMEC	: Direction Générale de la Modernisation de l'État Civil
DGPCS	: Direction Générale de la Promotion de la Cohésion Sociale
EMC	: Enquête Multisectorielle Continue
ENAM	: École Nationale d'Administration et de Magistrature
FENU	: Fonds d'Équipement des Nations Unies (UNCDF en anglais)
FICOD	: Fonds d'Investissement des Collectivités Décentralisées
HCRUN	: Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale
INSD	: Institut National de la Statistique et de la Démographie
MAP	: Matrice des Actions Prioritaires
MATDC	: Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion sociale
MATD	: Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEFID	: Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement
NDI	: National Democratic Institute
NIM	: National Implementation
OCHA	: Coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC	: Organisation de la Société Civile
PACT	: Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PAPCiDDeL	: Projet d'Appui à la Participation Citoyenne, à la Décentralisation et au Développement Local
PDDC	: Programme Décentralisation/Développement Communal (PDDC)
PDI	: Personne Déplacée Interne (PDI)
PFNL	: Produits Forestiers Non ligneux
PNDES	: Plan National de Développement Economique et Social
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
POPP	: Programme and Operations Policies and Procedures
REN-LAC	: Réseau National de Lutte anti-Corruption
ROAR	: Result Oriented Annual Reported
RSE	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
SNU	: Système des Nations Unies
SP-CNDD	: Secrétariat Permanent du Conseil National de Développement Durable
SP-CONAD	: Secrétariat Permanent de la Conférence Nationale de la Décentralisation
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UNDAF	: Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

1. ANALYSE CONTEXTUELLE

Le Burkina Faso est un pays enclavé de l'Afrique de l'Ouest. Sa population totale estimée à 19 034 397 habitants en 2016 pourrait atteindre 21 510 181 d'habitants en 2020. Environ 86% de cette population opèrent dans le secteur primaire. Le pays appartient à une zone climatique de type sahélien caractérisée par un important déficit pluviométrique, une rigueur de la nature et un environnement naturel fragile à risques.

Depuis 2015, le pays fait face à une crise multidimensionnelle marquée par une détérioration de la situation sécuritaire. En effet, les activités terroristes des groupes armés non étatiques sont de plus en plus préoccupantes. Elles étaient de 181 en 2018, 459 en 2019 et sont estimées à plus de 550 de nos jours selon Crisis Group. Cette agressivité des attaques terroristes et l'occupation de nombreuses localités de certaines régions sont dues à la faiblesse des autorités à fournir et à garantir l'accès aux services de base, la faiblesse des institutions juridiques et de sécurité à répondre à la crise, ainsi que la faible gouvernance, la rareté des ressources et la pauvreté qui contribuent majoritairement à la radicalisation et l'émergence de groupes terroristes. Cette montée de la radicalisation et l'extrémisme violent qui menace la stabilité et la sécurité au niveau national se caractérise par :

- des attaques ciblées contre les représentants de l'État, des postes de police, des brigades de gendarmerie, des convois, des infrastructures publiques et des autorités locales,
- des attaques de représailles contre les personnes soupçonnées d'avoir collaboré avec la police, contre les représentants de l'administration locale, les élus locaux, mais aussi contre la population civile, y compris des femmes et des enfants,
- des attaques liées à la prolifération de groupes d'autodéfense, etc.

Par ailleurs, les femmes font l'objet de viols, de violences sexuelles, de harcèlements et d'autres formes de violences basées sur le genre (VBG) comme c'est souvent le cas en période d'insécurité[2]. Ces attaques terroristes ont également déclenché des conflits communautaires et des affrontements impliquant des groupes d'autodéfense, ce qui contribue à la détérioration de la cohésion sociale. Elles ont également mis à rude épreuve les systèmes de production agro-sylvo-pastorale telles les innovations en matière d'intensification des exploitations agricoles et d'élevage, le pastoralisme avec de moins en moins la mobilité des animaux et des éleveurs, les difficultés d'accès aux zones pastorales aménagées, etc.

Toutes ces situations ont contribué à détériorer le climat de confiance qui entre les autorités locales et les populations et représentent une menace supplémentaire contre la cohésion sociale. Cette crise de confiance est accentuée par les insuffisances des stratégies de développement passées, mises en œuvre par le gouvernement, qui ont donné l'impression aux populations du Sahel, du Nord et de l'Est qu'elles sont abandonnées à leur sort par l'État.

Tous ces facteurs sont à l'origine du nombre de déplacés internes qui étaient de 1 049 767 personnes (16,54% d'hommes, 22,65% de femmes et 60,80% d'enfants) à la date du 10 novembre 2020 sur l'ensemble du territoire (CONASUR, novembre 2020).

La situation est particulièrement préoccupante dans six régions à savoir : le Sahel, le Nord, le Centre-Nord, la Boucle du Mouhoun, l'Est et le Centre Est en raison de l'insécurité qui prive les populations de leur liberté de circulation et de leur accès aux services administratifs et aux sources de revenus. L'arrivée massive et brusque des personnes déplacées internes (PDI) dans les communes d'accueil est source d'un certain nombre de désagréments tels que : l'occupation des bâtiments administratifs pour l'hébergement des déplacées ; la forte pression sur les autorités communales hôtes qui doivent fournir des services publics de qualité (approvisionnement en eau potable, soins de santé, sécurité,

[2] DOGMATISM OU PRAGMATISME ? Extrémisme violent et genre au Sahel central, International Alert, 2020).

accès à l'alimentation, etc.) à une population résidente qui a subitement doublé voir triplé.

Outre la dégradation des conditions sécuritaires, le pays est également confronté à des défis structurels, notamment dans des domaines tels que (i) la bonne gouvernance, la qualité, l'égalité d'accès et le fonctionnement des institutions; (ii) la concurrence pour l'utilisation des terres et les conflits potentiels sur l'accès aux ressources naturelles ; (iii) l'accès restreint aux ressources et aux biens pour les jeunes et les femmes ; (iv) l'instabilité due au manque de possibilités d'emploi pour les jeunes et les femmes des zones rurales ; et (v) le risque de radicalisation des populations en raison de la marginalisation sociale et économique.

Le rapport sur le développement humain du PNUD en 2019 montre que le Burkina Faso est de la catégorie des pays à développement humain faible, classé 182ème sur 189 pays avec un Indice de Développement Humain de 0,434. De plus, l'indice de Développement du Genre de 0.875 montre que les femmes n'ont pas bénéficié des progrès du pays dans la même mesure que les hommes si bien que, l'Indice d'Inégalité de Genre de 0.612 place le pays au 147ème rang sur 162.

Même si son économie demeure résiliente aux chocs sécuritaires et sociaux avec une croissance économique devant se stabiliser à 6.0% en 2019 contre 6.8% en 2018, la situation socioéconomique du Burkina Faso est caractérisée par de nombreux déficits. L'analyse des indicateurs de pauvreté monétaire indique que, 40,1% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté, estimé à 153 530 FCFA (Enquête multisectorielle continue -EMC-, 2014). Cette pauvreté touche particulièrement les femmes et les filles, en milieu rural où vivent neuf pauvres sur dix, alors qu'en milieu urbain, l'incidence a été divisée par deux environ. Sur la même période, la pauvreté a augmenté dans les régions de la Boucle du Mouhoun, du Centre-Ouest, du Centre-Nord et du Nord. Selon les résultats des différentes analyses, depuis 2014, 60,3% des pauvres sont localisés dans les régions de la Boucle du Mouhoun (14,7%), du Nord (14,3%), de l'Est (10,9%), du Centre-Ouest (10,6%) et du Centre-Nord (9,8%).

La pandémie de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) qui se répand dans le monde depuis décembre 2019 avec son corollaire de souffrances humaines et de perturbations économiques majeures fragilise davantage le pays. En effet, depuis le 9 mars 2020, le Burkina Faso a enregistré ses premiers cas de COVID 19 et l'analyse de l'évolution de la maladie à la date du 06 août 2020, fait ressortir 1180 cas testés positifs à la COVID-19, dont 410 femmes et 770 hommes. Le total des décès depuis le 9 mars 2020 est de 54. Six régions sont actuellement touchées. Ce sont : le Centre, les Hauts-Bassins, le Centre-Nord, la Boucle du Mouhoun, le Plateau Central, les Cascades, le Centre-Sud, le Sud-Ouest et le Sahel.

Au regard des conclusions des analyses faites, la COVID-19, en plus de son impact négatif sur le plan sanitaire et humanitaire constitue également une crise de développement. À ce titre, elle risque de laisser des traces sociales, économiques et politiques profondes pour les années à venir, en particulier pour les populations des collectivités territoriales en milieu rural dont les économies locales de la plupart d'entre elles sont déjà fragilisées par la pauvreté, les conflits communautaires et les attaques terroristes par des groupes armés non identifiés. En effet, des analyses faites, la contreperformance de l'activité économique du pays en 2020 du fait de la pandémie de la COVID-19 serait imputable au ralentissement des secteurs primaire (1,9% contre 5,1%), secondaire (1,7% contre 6,7%) et tertiaire (2,4% contre 6,2%). La crise sanitaire risque aussi d'accroitre la surcharge de travail des femmes dans le respect des mesures barrières au niveau des ménages auxquels s'ajoutent les travaux domestiques et les soins des enfants. Ce qui va affecter leur temps disponible pour la conduite des activités génératrices de revenus, etc.

Ces contreperformances vont inéluctablement aggraver le niveau de pauvreté monétaire et alimentaire dans une proportion importante des collectivités territoriales. Elles vont également annihiler les quelques performances enregistrées ces dernières années sur l'employabilité et les entreprises innovantes des femmes et des jeunes.

Contexte spécifique de la gouvernance et de la décentralisation

Le contexte de la gouvernance au Burkina Faso ces dernières années est parsemé de nombreux évènements dont le plus marquant est l'insurrection populaire de 2014. Également, depuis la mise en place du nouveau régime en 2016, le pays fait face à une fronde sociale caractérisée par des grèves et des mouvements d'humeur dans les administrations publiques, les établissements scolaires et universitaires. Les débats autour des élections présidentielles et législatives de novembre 2020 animés par les acteurs sociaux, les formations politiques, la presse, les activistes sur les réseaux sociaux ont tendance à perturber le climat social. Or, Il ne fait point de doute que la consolidation de la paix et de la stabilité sont les prérequis de l'édification d'un État de droit prospère qui délivrent des dividendes à la population. Cela nécessite la mise en place d'institutions et de mécanismes largement acceptés par tous (inclusif en assurant la participation effective des femmes et des jeunes) et du règlement des divergences politiques dans des cadres de concertation partagés. À cet effet, plusieurs segments de la gouvernance démocratique comme le pouvoir judiciaire, le parlement, l'accès à la justice, la participation citoyenne, l'égalité des sexes, la lutte contre la corruption, les organes de la réconciliation et la capacité des forces de défense et de sécurité et surtout le processus de la décentralisation doivent être renforcés ou consolidés à moyen et long terme. Mais il est indéniable qu'au centre de toutes les préoccupations, la plus importante de l'heure est le contexte sécuritaire préoccupant.

Décentralisation et développement local

En matière de décentralisation et de développement local, les réflexions initiées en 2014 en vue d'approfondir le processus de la communalisation intégrale du territoire ont abouti à l'élaboration des nouveaux référentiels de la décentralisation adoptés le 7 mars 2018. Ces référentiels qui marquent le passage au Cycle III de la décentralisation ambitionnent à travers la vision prospective à l'horizon 2040 de parvenir à « des collectivités territoriales performantes, qui délivrent des services publics locaux de qualité et accessibles, impulsent un développement économique local inclusif et durable et animent une démocratie locale ancrée dans le substrat socio-culturel ». Pour ce faire, les axes thématiques de la vision comprennent entre autres la délivrance des services publics locaux ; le financement de la décentralisation et du développement local ; le développement économique local et la cohérence territoriale ; la maitrise d'ouvrage public local, la gouvernance locale participative, la prise en compte de la sensibilité au genre, à l'équité et à l'inclusion. Les principales innovations de ce nouveau cycle de décentralisation reposent sur deux facteurs essentiels. D'une part, une gouvernance locale inclusive des territoires communaux avec des acteurs locaux ayant foi en la décentralisation et, d'autre part, un portage politique fort et un pilotage concerté de la décentralisation avec une synergie des acteurs.

Pour atteindre de tels objectifs, les principaux défis à relever sont les suivants : i) le défi d'une gouvernance inclusive, équitable, participative et transparente du territoire ; ii) le défi de l'amélioration de l'offre et de l'accessibilité des services publics locaux aux populations, en particulier aux femmes et aux jeunes ; iii) le défi d'une maîtrise d'ouvrage publique locale capable de soutenir de façon durable l'offre de services publics locaux de qualité ; iv) le défi d'une contractualisation État-région/communes pluriannuelle, autour de l'exécution des plans régionaux et communaux de développement, cofinancés dans le cadre de la territorialisation des politiques sectorielles ; v) le défi d'un financement soutenable de la décentralisation à partir de ressources diversifiées et complémentaires ; vi) le défi d'implication et de prise en compte des intérêts et des capacités de tous les citoyens sans discrimination.

L'atteinte de ces objectifs requiert également une amélioration de la participation des citoyens à la vie politique. L'analyse de la situation montre que depuis 2014, les médias et les organisations de la société civile sont très actifs. Selon le classement mondial de la liberté de la presse par Reporters sans frontière, le pays a occupé la 41ème place en 2018 et la 36ème place en 2019. Cependant, la

participation des femmes en termes de représentation aux postes électifs et nominatifs demeure faible. À titre d'illustration et sur la base des informations disponibles, on note que le gouvernement ne compte que 07 femmes sur 32 ; elles sont 04 Gouverneures sur 13 ; 12 femmes sont Hauts commissaires sur 45 ; 41 femmes sont Préfets sur 350 ; 17 femmes sont Députées sur 127 ; 09 femmes sont Maires sur 370 (communes et arrondissements) ; aucune femme n'est élue comme Présidente dans les 13 Conseils Régionaux. Pourtant, de nombreux textes tels que le quota de 30% de l'un et l'autre sexe sur les listes électorales, la politique nationale genre, et la stratégie nationale genre 2020 – 2024, etc. sont adoptés par les autorités gouvernementales. Néanmoins, le niveau de participation et de représentativité des femmes dans les différentes structures et institutions révèle une faible performance de ces textes dans leur application. Ainsi, l'amélioration de la représentativité et le bon positionnement des femmes dans les postes nominatifs et électifs apparaît comme un défi important à relever et mérite d'être adressée, notamment au niveau local.

Décentralisation et transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales

La Constitution du 2 juin 1991 consacre la décentralisation comme mode d'administration du territoire (Article 143). L'opérationnalisation de cette disposition est consacrée par la Loi n°055/2004/AN du 21 décembre 2004 portant Code général des collectivités territoriales (CGCT) qui définit les domaines de compétences des collectivités territoriales. Cette loi prévoit aussi que le transfert de compétences se fasse suivant le principe de progressivité et en concomitance avec les ressources nécessaires à l'exercice de ces compétences. En application de ces dispositions, la phase expérimentale du processus des transferts débutés en 2006 a été marquée par l'adoption du décret n°2006-209/PRES/PM/MATDS/MFB/MEBA/MS/MASSN/MJE/MCAT/MSL du 15 mai 2006 portant transfert de compétences et des ressources aux communes urbaines. Cette première expérience a concerné les domaines prioritaires regroupés en trois (3) blocs. Il s'agit des domaines du préscolaire, de l'enseignement primaire, de la santé, de la culture, des sports et des loisirs. Ayant ciblé formellement les domaines prioritaires, ce décret a concerné uniquement les communes urbaines. Première expérience du genre, ce transfert formel n'a pas été accompagné de transfert de ressources financières.

La seconde phase qui a résulté de la capitalisation de la phase expérimentale a abouti à l'adoption en mars 2009 de cinq (05) décrets. Un (1) décret portant modalités de mise à disposition des agents de la fonction publique auprès des collectivités territoriales et quatre (4) décrets portant transferts de compétences dans quatre (04) domaines de compétences. Cette seconde phase a conduit d'une part à une extension spatiale aux communes rurales des trois (3) blocs de compétence de la phase expérimentale et d'autre part au transfert du domaine « eau et assainissement » à l'ensemble des communes (urbaines et rurales).

Ainsi, les domaines concernés par cette seconde phase sont :

- le préscolaire, l'enseignement primaire et l'alphabétisation,
- la santé,
- la culture, la jeunesse, les sports et les loisirs,
- l'eau potable et l'assainissement.

Quant à la phase de généralisation du transfert de compétences, elle est intervenue à partir de 2014 avec l'adoption de vingt et un (21) décrets marquant le transfert de l'ensemble des onze (11) blocs de compétences. Ainsi, onze (11) décrets ont concerné les communes tandis que dix (10) décrets s'appliquent aux régions qui n'exercent pas de compétences dans le domaine des pompes funèbres. En 2014, vingt et un (21) décrets consacrant le transfert intégral des compétences ont été adoptés. Cette adoption marque le début du processus de transfert intégral des compétences, dont la suite doit être : (i) la matérialisation du transfert par la signature des protocoles d'opérations ; (ii) l'inventaire et le transfert effectif des ressources matérielles et humaines nécessaires pour l'exercice des compétences transférées et (iii) le transfert concomitant des ressources financières. Ce

processus qui est en cours s'exerce dans un contexte marqué par la rareté des ressources financières, l'immensité des besoins et la faiblesse des capacités opérationnelles des collectivités territoriales. Toute chose qui fait peser un risque de détérioration de la qualité du service public offert. Dans cette situation, l'enjeu est de parvenir à améliorer la qualité du service public en garantissant la disponibilité de ressources suffisantes.

Pourtant, l'analyse de l'état des lieux du processus de transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales fait ressortir les constats suivants :

- de manière générale, les transferts des compétences en fonction des départements ministériels restent encore partiels et ne couvrent pas la totalité des matières à transférer;
- les compétences transférées sont accompagnées des ressources financières nécessaires à leur exercice ; c'est le cas de celles actuellement transférées par les ministères en charge de l'éducation, de la jeunesse, de la culture et de l'économie et des finances;
- les ressources mises à disposition ne concernent qu'une partie des compétences transférées. Ce qui ne permet pas l'exercice plein de ces compétences par les collectivités territoriales. Cette situation concerne les ministères en charge de la santé, des sports et loisirs, de l'eau et l'assainissement, du commerce, de l'agriculture et des aménagements hydroagricoles, de la femme et de la solidarité nationale, des ressources animales et de l'environnement.

Cependant, l'analyse de la situation révèle que le nombre de ministères transférant des ressources financières aux collectivités territoriales en vue de l'exercice des compétences transférées a progressivement augmenté de 2009 à 2019, passant de quatre (04) à douze (12) ministères. Au plan financier, le montant des ressources financières transférées par l'État aux collectivités territoriales (CT) de 2016 à 2020 au titre de l'exercice des compétences s'élève à 200 568 587 372 francs CFA (source : DGCT, 2020). Malgré ces acquis, les défis à relever pour atteindre les objectifs escomptés restent importants. En effet, en plus de l'existence des textes législatifs et réglementaires définissant les domaines transférés et l'effectivité de certains transferts financiers, le processus rencontre quelques insuffisances tant au niveau des communes qu'au niveau des ministères transférant. Ces insuffisances sont liées entre autres à l'absence de prévisibilité des ressources transférées ; à l'inadéquation entre les compétences transférées et les ressources financières ; à la poursuite de la mise en œuvre de certaines compétences par les ministères malgré l'adoption des décrets de transferts aux collectivités territoriales et à l'insuffisance des capacités organisationnelles et opérationnelles des collectivités territoriales. Ces difficultés impactent négativement les moyens d'action et les capacités des collectivités territoriales dans la délivrance des services publics locaux de qualité et accessibles aux populations.

Au-delà de la question des efforts du Gouvernement en faveur des collectivités territoriales (CT), la problématique posée est l'accès de celles-ci à un financement suffisant, pérenne et prévisible pour exercer les compétences qui leur sont dévolues. C'est pourquoi le MATDC travaille en synergie avec le MINEFID pour définir un mécanisme de financement optimal des collectivités territoriales (CT) en droite ligne de la vision prospective en matière de financement de la décentralisation (fonds transférés par les ministères au profit des collectivités territoriales pour l'exercice des compétences transférées).

Dans le cadre de la stratégie décennale de la décentralisation, l'approche programmatique du transfert des ressources sur une durée de 5 ans a été retenue. Cette approche est assortie de l'adoption d'une loi de programmation financière pour des transferts stables et prévisibles.

Contexte spécifique de la situation sécuritaire et de la Matrice d'Action Prioritaire (MAP)

Le Burkina Faso fait face à des défis sécuritaires depuis 2015, marqués notamment par des actes d'extrémismes violents à caractère terroriste. Ces actes, bien que répartis sur l'ensemble du

territoire, ont pour épicentres les régions du Sahel, de l'Est, du Nord, du Centre Nord, du Centre Est et de la Boucle du Mouhoun. Les conséquences directes qui découlent de cette situation d'insécurité sont notamment des pertes en vies humaines, des dégâts matériels, une psychose au sein de la population, un fonctionnement intermittent, voire une fermeture des services publics (écoles, services administratifs...), l'abandon des chantiers, le déplacement des populations, l'accroissement des violences basées sur le genre, etc. En dépit des efforts du Gouvernement et de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF), la situation sécuritaire constitue encore de nos jours une réelle préoccupation, particulièrement dans les six régions ci-dessus citées. Pour preuve, le nombre de communes instables dans les six régions ne fait que s'accroitre de jour en jour avec un décompte estimé à plus d'un million (1 049 767) de personnes déplacées internes courant novembre 2020.

Des analyses faites sur l'évolution du phénomène, l'extrémisme violent trouve ses racines locales dans plusieurs causes profondes dont principalement, la contestation par une frange de la population de l'ordre établi, perçu comme inégalitaire et archaïque. En effet, malgré les efforts du Gouvernement et de ses Partenaires Techniques et Financiers en matière de développement économique, le faible taux d'alphabétisation, les lacunes du système éducatif, le chômage et le faible accès aux opportunités économiques persistent. Ces faiblesses ont créé un fossé entre l'administration et la population, si bien que certaines personnes la ressentent fortement. Cette situation peut être instrumentalisée par les groupes armés pour consolider à leur profit un soutien populaire local.

Or, la dégradation croissante de la situation sécuritaire a des conséquences pratiques et immédiates sur la fourniture des biens et des services publics locaux de base (santé, éducation, eau potable et assainissement), la gouvernance administrative et locale, les fondements de la résilience des populations, l'offre de justice équitable et la préservation des droits humains. Elle entraine également une crise humanitaire consécutive au déplacement massif des populations.

Dans le domaine de la gouvernance administrative et locale, centre d'intérêt du présent projet, la dégradation de la situation sécuritaire est allée de pair avec l'affaiblissement de la présence de l'État dans les zones les plus exposées. Cela a pour conséquences entre autres, l'arrêt de travail de certains services déconcentrés de l'État, le dysfonctionnement des conseils municipaux et des mécanismes de gestion des conflits, la réduction de la fourniture de services publics (santé, éducation, administration locale, justice, eau et assainissement) aux populations locales, etc. Chez les populations, la réduction de la présence de l'État développe un sentiment d'abandon, d'être livrées à elles-mêmes.

Les évènements des dernières années ont fait remonter certaines animosités qui risquent de mettre à mal la cohésion sociale et la cohabitation pacifique entre différents groupes sociaux. À ce titre, une étude de perception conduite en 2019 par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Centre pour le Dialogue Humanitaire met en lumière les risques auxquels les femmes et les jeunes sont confrontés, aussi bien que les opportunités de leur implication dans la consolidation de la paix au Burkina Faso. Les femmes estiment notamment que leur rôle dans la prévention et la lutte contre l'insécurité mériterait d'être mieux valorisé. De la même manière, l'enjeu de la place et du rôle des jeunes pour prévenir l'insécurité et l'extrémisme violent est primordial au Burkina Faso. Les effets de la pauvreté sont exacerbés par le sentiment de marginalisation et d'absence de perspective de développement personnel. Ils forment le terreau du recrutement des jeunes par les groupes criminels et potentiellement djihadistes. La dégradation du contexte sécuritaire affecte également les fondements de la cohésion sociale et érode les bases de la résilience des populations. Cette situation est susceptible d'engendrer une multiplication des conflits notamment communautaires.

Dans le but de traiter de façon plus efficace l'ensemble de ces problématiques sécuritaires, le gouvernement en coopération avec ses Partenaires Techniques et Financiers à adapter ses

interventions à ce nouveau contexte. Pour relever ces défis spécifiques, outre les initiatives sous-régionales telles le G5 Sahel, le Gouvernement a mis en place en 2017, une initiative endogène dénommée « Programme d'Urgence pour le Sahel au Burkina Faso (PUS-BF) ». Ce programme a été étendu en juin 2019 à de nouvelles régions touchées par le phénomène d'insécurité.

Malgré les efforts consentis par le Gouvernement, à travers le PUS-BF, pour contenir le phénomène, on constate une détérioration de la situation sécuritaire depuis le début du second semestre de l'année 2019 dans plusieurs localités des régions fragiles. Au regard de cette nouvelle donne, le Gouvernement a entrepris avec l'appui de ses partenaires une Evaluation pour la Prévention et la Consolidation de la Paix (EPCP). Les PTF ont accompagné le processus à travers une assistance de la Banque Mondiale, des Nations Unies, de l'Union Européenne et de la Banque Africaine de Développement.

Pendant la première phase de l'EPCP, il a été élaboré la Matrice d'Actions Prioritaires (MAP) pour répondre aux besoins urgents à moyen et court terme (2020-2021) en matière de prévention et de consolidation de la paix, en complément des activités déjà engagées dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement.

À cet effet, la Matrice d'Actions Prioritaires constitue le référentiel pour le Gouvernement et ses partenaires en matière de réponse urgente face à la dégradation de la situation sécuritaire. Sa formulation a suivi un processus participatif en prenant en compte les préoccupations de l'ensemble des acteurs concernés par la crise aux niveaux central et des régions à forte fragilité (structures étatiques, collectivités territoriales, organisations de la société civile, leaders communautaires, etc.).

Cette approche participative et inclusive a permis aux différentes parties prenantes de s'accorder sur les mesures urgentes et durables à mettre en œuvre qui doivent être tout d'abord centrée sur la fourniture de la sécurité publique et privée à laquelle il faut associer la gestion des urgences humanitaires et sociales. Outre ces urgences, la réponse à moyen terme doit avoir un caractère multi-dimensionnel afin de garantir la stabilisation et la résilience. Ainsi, la matrice des actions prioritaires a retenu les quatre axes suivants : (i) le renforcement de la sécurité et de l'état de droit ; (ii) l'optimisation de la gestion des urgences humanitaires et sociales ; (iii) le renforcement de la présence de l'État et (iv) la consolidation des bases de la cohésion sociale et la résilience des populations.

En matière de financement de la MAP, le Budget de l'État assure le leadership à travers les lignes budgétaires des ministères sectoriels concernés par les actions. À cela s'ajoutent les financements des partenaires techniques et financiers à travers des appuis directs ou des projets et programmes de développement et de ceux du secteur privé national. Ainsi, sur le montant global estimé à 226,9 milliards, 120,9 milliards sont acquis, soit 53%. Le reste, soit 106 milliards est à rechercher.

Réponse du Système des Nations Unies et du PNUD

En février 2019, une mission d'évaluation de la mise en œuvre du cadre intégré de consolidation de la paix conduite par le Représentant Spécial du Secrétaire Général (RSSG) de United Nations Office for West Africa and the Sahel (UNOWAS) a conclu à la nécessité de renforcer la capacité de soutien intégré des Nations Unies au Burkina Faso à travers une approche de proximité aux populations. Ses recommandations ont mené à l'ouverture de Bureaux Intégrés des Nations Unies dans cinq (5) régions du pays (Dori/Sahel, Ouahigouya/Nord, Kaya/Centre-Nord, Fada-Ngourma/Est et Bobo-Dioulasso/Hauts-Bassins) et au déclenchement d'un processus menant à la plateforme d'accélération du lien Humanitaire-Développement et Paix. Ce travail se poursuit grâce à une initiative conjointe du PNUD, OCHA et Interpeace.

Cette initiative appelée « Sustaining Peace » et la présence avec les Bureaux Intégrés des Nations Unies dans les cinq (5) régions permet à l'ONU d'accélérer et de localiser le développement, l'aide

humanitaire et la consolidation de la paix, d'intervenir de manière cohérente et intégrée et de déployer des efforts plus concertés entre les actions humanitaires et de développement en faveur du maintien de la paix.

Le PNUD participe activement au renforcement de la présence des Nations Unies dans les cinq régions et au déploiement de son personnel dans les cinq Bureaux Intégrés des Nations Unies. À cet égard, le PNUD vise à renforcer les activités en cours en mettant l'accent sur les points suivants : i) renforcer la résilience et la stabilisation, ii) prévenir les conflits, consolider la paix, renforcer l'état de droit et la cohésion sociale, iii) soutenir le développement local et la gouvernance locale.

Projet Appui à la participation citoyenne au processus de décentralisation et de développement local

Depuis début 2019, en partenariat avec le Luxembourg, le PNUD met en œuvre le « Projet Appui à la participation citoyenne au processus de décentralisation et de développement local » (PAPCIDDEL) dans la région de la Boucle de Mouhoun. Le projet se fixe pour principal objectif de renforcer les capacités des Collectivités Territoriales à améliorer les conditions de vie des populations. Cet objectif contribue à l'atteinte de l'objectif principal poursuivi par le Cycle III de la décentralisation qui est de « mieux construire le développement du pays à partir de collectivités territoriales capables de produire des services publics locaux accessibles et de qualité et d'impulser le développement économique local ».

Principales réalisations du PAPCiDDeL

Après une année de mise en œuvre du projet, le PAPCiDDeL a produit les résultats dans les domaines suivants : (i) l'appui à l'élaboration des outils pédagogiques, techniques et d'orientation de développement ; (ii) le renforcement de l'exercice de la maitrise d'ouvrage local ; (iii) la dynamisation de l'économie locale ; (iv) l'appui à la fourniture des services publics locaux accessibles et de qualité.

- ***Dans le cadre de l'appui à l'élaboration des outils pédagogiques, techniques et d'orientation de développement***, grâce au projet : (a) douze (12) plans locaux de développement (PCD) ont été élaborés ; (b) une étude diagnostique de douze plans communaux (12) a été réalisée ; (c) l'évaluation des capacités des vingt (20) communes et les autres parties prenantes à élaborer les plans annuels d'investissement (PAI) conformes aux PCD a été effectuée ; (e) l'élaboration d'un manuel complémentaire aux guides méthodologiques de planification locales.

- ***Au niveau du renforcement de l'exercice de la maitrise d'ouvrage local*** : (a) vingt (20) volontaires des Nations Unies Communautaires ont été recrutés, formés, équipés et mis à la disposition des vingt (20) communes cibles ; (b) une étude diagnostique sur l'exercice de la maitrise d'ouvrage locale dans chacune des vingt (20) communes d'intervention du projet a été réalisée.

- ***En matière d'amélioration du niveau des recettes fiscales des communes***, le projet a réalisé une évaluation du niveau de mobilisation des recettes fiscales des vingt (20) communes.

- ***En ce qui concerne la dynamisation de l'économie locale***, les appuis du projet ont été orientés vers la promotion des filières suivantes : (a) la filière miel : 50 producteurs ont été formés et équipés[3] dans la commune de Ouarkoye ; (b) la filière volaille : 80 ménages ont été formés et équipés dans la commune de Pompoi et de Douroula ; (c) la filière maraicher-culture : un site maraicher est en cours d'installation dans la commune de siby ; (d) la filière niébé : la commune de Lankoué a bénéficié d'un magasin de stockage au profit des femmes ;

[3] 250 kits ruches kenyanes et combinaisons

(e) la filière bétail viande : pour dynamiser le commerce du bétail, un marché à bétail moderne a été construit dans la commune de Kiembara. Pour booster le développement de ces filières, le projet a accompagné une cinquantaine de groupements de femmes et de jeunes à se convertir en société coopérative.

- ***Au titre de la fourniture services publics locaux***, le PAPCiDDeL a renforcé les capacités techniques et opérationnelles des communes cibles à travers : (a) la dotation de 40 ordinateurs et imprimantes, 20 armoires et 20 onduleurs ; (b) la formation des agents de l'État civil et (c) la digitalisation de l'état civil.

Les principales leçons apprises qui peuvent être valorisées après une année de mise en œuvre du projet sont :

- l'animation du développement local et du développement économique par des volontaires recrutés dans les communes bénéficiaires est une pratique performante qui atténue les risques de départ des communes des agents en charge de l'appui au développement en cas de dégradation des conditions sécuritaires ;
- la promotion du développement économique local avec un accent mis sur l'entrepreneuriat vert constitue un réel vecteur d'autonomisation des femmes et des jeunes et un moyen efficace de gestion durable des ressources naturelles ;
- la digitalisation constitue une solution performante à l'amélioration de la fourniture des services d'état civil, du renforcement des capacités financières des communes et à la promotion de la gouvernance ;
- le développement des infrastructures structurantes est un facteur important de l'amélioration de la production et de la valorisation des produits locaux ;
- l'information publique des prestations et leurs coûts renforcent la culture de la transparence et de redevabilité dans la fourniture des services publics locaux ;
- la prise en compte des questions sécuritaires, des chocs sociaux climatiques et sanitaires dans la planification et la mise en œuvre du développement local permet une meilleure implication des acteurs locaux dans la recherche des solutions et des moyens financiers pour y faire face.

Le programme « État de droit, Sécurité et Cohésion sociale »

Le programme « État de droit, Sécurité et Cohésion sociale » (COSED) en cours depuis 2019 entre dans le cadre de l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) aux efforts consentis par le Burkina Faso en vue de la consolidation de l'État de droit, de la justice, de la promotion et de la protection des droits humains, du renforcement de la cohésion sociale ainsi que de la lutte contre l'extrémisme violent. Le programme s'inscrit dans le mandat du PNUD en matière de Gouvernance, État de Droit et Droits Humains. À travers ses cinq axes organisés en trois composantes (Justice et État de droit ; sécurité ; cohésion sociale et réconciliation), le programme vise à soutenir les efforts du Burkina Faso dans la consolidation de l'État de droit et de la Cohésion sociale en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des institutions en charge de la justice, des droits humains des acteurs de la sécurité, des acteurs œuvrant dans le domaine du contrôle citoyen de l'action publique, des institutions (notamment le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale), des acteurs en charge de la réconciliation nationale et de la cohésion sociale, des acteurs étatiques et communautaires de prévention et de gestion des conflits. Les objectifs des trois composantes sont les suivants :

- La composante « justice et droits humains » prévoit l'appui technique aux institutions de la

justice et des droits humains et vise à renforcer les capacités du système judiciaire à lutter contre l'impunité ; améliorer l'accès à la justice ; renforcer le respect et la protection des droits humains par le renforcement des capacités des institutions et de la société civile pour un suivi et le rapportage des violations des droits humains.

- La composante « sécurité » vise l'amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité pour une meilleure protection des populations ; l'appui au processus de la réforme de la sécurité (RSS), et vise à outiller les acteurs nationaux pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et stratégies en matière de sécurité ; et à améliorer l'efficacité des FDS, tout en respectant les droits humains, dans l'accomplissement de leurs missions ; et améliorer la confiance entre la population et les FDS.

- Au titre de la composante « cohésion sociale et réconciliation » l'ambition du programme est de renforcer le civisme et le contrôle citoyen de l'action publique à travers le renforcement des capacités des institutions publiques, des organisations de la société civile, des médias, des leaders religieux et traditionnels ; d'améliorer l'efficacité et l'efficience des mécanismes traditionnels et modernes de prévention et de gestion de conflits, pour qu'ils travaillent de manière inclusive en synergie sous forme d'une infrastructure intégrée pour la paix ; l'appui technique aux acteurs et institutions nationales en charge de la réconciliation nationale et la cohésion sociale, notamment le Haut Conseil pour la Réconciliation et l'Unité Nationale (HCRUN) pour la mise en œuvre du processus de réconciliation nationale et de soutenir un dispositif chargé de la mise en œuvre de la réparation des dégâts environnementaux causés par l'exploitation minière plus efficace pour le respect des dispositions du code minier relatives à leurs responsabilités sociales et environnementales.

Une synergie d'action avec le programme dans les six régions d'intervention du projet GoLCoS permettra d'atteindre de meilleurs résultats en matière de cohésion sociale et d'amélioration des conditions sécuritaires.

2. OBJECTIFS ET STRATÉGIE DU PROJET

2.1 Objectifs

Au regard des analyses ci-dessus sur le contexte national en matière de qualité des relations entre les populations[4] et les forces de défense et de sécurité, de gouvernance et de décentralisation, de son expérience dans la Boucle du Mouhoun en partenariat avec le Luxembourg, et en vue de la mise en œuvre de sa stratégie de stabilisation régionale et nationale, le PNUD en partenariat avec le Gouvernement des Pays-Bas propose le présent Projet Gouvernance Locale et Cohésion Sociale (GoLCoS) dans les Régions de l'Est, du Nord, du Centre-Nord, du Sahel, du Centre-Est et de la Boucle du Mouhoun.

Sur la base de l'expérience de son programme de renforcement de la gouvernance 2011-2017, notamment sa composante gouvernance locale et administrative, l'objectif général visé à travers ce projet est de « contribuer à **renforcer la cohésion sociale par une gouvernance inclusive et**

[4] Les populations ici comprennent : les femmes, les enfants, les jeunes, les hommes, les PDI's, les pasteurs, les autochtones, les allochtones, les leaders d'opinions locaux, les groupes vulnérables, les migrants agricoles, les transhumants, etc.

participative dans les collectivités territoriales cibles ».

De façon spécifique, les objectifs du projet sont :

- **améliorer l'appropriation sociale et politique de la décentralisation par les acteurs dans la zone d'intervention du projet** : les principales actions en lien avec cet objectif porteront sur : a) le renforcement des connaissances des acteurs locaux de la zone cible du projet sur les orientations et la stratégie décennale 2017- 2026 de mise en œuvre de la décentralisation ; b) une meilleure appropriation des règles et des procédures de gestion des affaires locales par les élus locaux de la zone d'intervention.

- **améliorer la qualité et l'accessibilité de l'offre des services publics locaux** : au titre de cet objectif, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités des centres de santé, les services et les centres secondaires d'état civil de la zone cible du projet afin d'offrir aux populations (en particulier les femmes et les jeunes y incluent les personnes déplacées internes (PDIs) des prestations de services de qualité.

- **améliorer la qualité de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du développement local** : il s'agira dans le cadre de la mise en œuvre du projet de : a) assister les collectivités territoriales de la zone d'intervention à se doter de PLD réalistes, prenant en compte les ODD, les priorités de développement des bénéficiaires, les orientations et schémas nationaux sur la co-construction de la sécurité communautaire et la cohésion sociale ; b) renforcer l'expertise des collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention du projet dans la promotion d'un développement économique viable, prenant en compte la durabilité, le genre et une approche sensible aux conflits; c) capaciter les collectivités territoriales (CT de la zone d'intervention dans la maitrise des techniques et des procédures de mise en œuvre opérationnelle et le suivi de leur PLD ; d) apporter un appui financier pour l'opérationnalisation des plans locaux de développement de manière inclusive) et e) promouvoir l'entrepreneuriat au profit des femmes et des jeunes.

En effet, l'un des résultats majeurs attendus du Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) en matière de décentralisation et de développement local est de porter le taux d'atteinte des plans locaux de développement à 60% en 2018 et à 75% en 2020/2021. Dans la Stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la décentralisation, la valorisation des potentialités des terroirs, la mobilisation des ressources endogènes et la prise en compte de la dimension genre et du développement durable ont été identifiées comme étant les principales lignes directrices de la démarche stratégique pour le développement des collectivités territoriales. Par ailleurs, l'évaluation des processus de planification et de mise en œuvre des plans locaux de développement a montré que ces outils ne jouent pas leur rôle de référentiel commun du développement des collectivités territoriales.

On peut également retenir que les approches de sécurité communautaire et la cohésion sociale préconisent d'offrir des opportunités alternatives de génération de revenus et de meilleurs moyens de subsistances aux différentes couches des populations notamment les plus pauvres afin de réduire les disparités et les exclusions.

Prenant en compte ces orientations et leçons tirées, le développement des collectivités territoriales à travers une bonne planification du développement passe par les produits suivants : i) des plans locaux de développement réalistes prenant en compte la dimension genre, les priorités et les besoins des bénéficiaires, et conformes aux orientations et schémas nationaux ; ii) des projets de développement économique locaux élaborés et mis en œuvre en partenariat entre la commune, avec l'implication effective des femmes et des jeunes, et les acteurs économiques locaux.

NB : il ne s'agira dans ce projet de s'orienter vers des réalisations d'envergure dans le domaine des infrastructures structurantes. L'accent sera surtout mis sur l'amélioration de l'expertise et des compétences des acteurs locaux dans la maitrise des techniques de mobilisation des ressources financières à travers les PLD, la maitrise des techniques et des procédures d'appel à projets, l'appropriation des techniques de conception des projets de développement économique local innovant leur permettant d'accéder aux différents guichets d'investissements nationaux et spécialisés. Les ressources des Pays-Bas serviront principalement au développement et au renforcement des capacités et de l'expertise des acteurs locaux. Une partie des ressources du PNUD permettra de financer quelques réalisations innovantes à titre de démonstration et pédagogique.

- **Renforcer la redevabilité de la gestion communale vis-à-vis de toutes les couches sociales de la population, y inclus les personnes déplacées internes**. La décentralisation peut être une source de multiplication des risques de corruption en raison du transfert des compétences et des responsabilités aux acteurs locaux. En effet, le volume des transactions et l'absence de procédures rigoureuses de gestion des ressources financières peuvent être une source de pratiques abusives et de fraude. La gestion autocratique et le monopole des services publics créent de multiples opportunités de corruption. Dans le domaine de l'acquisition des biens et des services, la complexité et la multiplicité des transactions, la proximité avec les clients de la prestation de services, l'influence des réseaux de mécénat constituent des facteurs propices à la pression de la corruption. De même le favoritisme et le népotisme au niveau local pourraient influencer les décisions sur les ressources humaines. Les interventions du projet dans le domaine consisteront à accompagner les collectivités territoriales cibles à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'intégrités qui sont à la fois des documents stratégiques et opérationnels.

  Ces plans conçus sur la base de l'évaluation des risques visent à guider les autorités locales dans le traitement des risques d'intégrité afin de réduire les niveaux de risque et améliorer la résistance des acteurs locaux à la corruption et aux violations des règles d'intégrité. Ainsi, cet objectif est réalisé par : a) l'appui aux collectivités territoriales cibles à l'évaluation des niveaux des risques de corruption ; b) l'appui à la formulation et à la mise en œuvre d'un plan d'intégrité sensible au genre ; c) l'appui aux collectivités territoriales de la zone cible à l'organisation régulière des espaces de dialogue et de redevabilité prenant en compte les enjeux de la cohésion sociale (y compris son lien avec l'inégalité des sexes) ; d) l'accompagnement des médias locaux de la zone d'intervention à mener régulièrement des activités de promotion de la redevabilité, de la participation citoyenne et la cohésion sociale avec une implication effective des femmes et des jeunes ; e) l'appui aux OSC de la zone d'intervention à conduire régulièrement des activités de veille citoyenne et de prévention de la corruption.

- **Renforcer la participation citoyenne et la représentativité des groupes spécifiques, notamment des femmes et des jeunes (y compris les PDI), dans les instances de la gestion des affaires locales** : Cela se fera à travers des actions qui visent à pallier des inégalités entre les sexes et veiller à ce que les femmes, les jeunes et les PDIs puissent exprimer leurs besoins et participer activement dans la gestion des affaires locales, telles que : a) l'appui aux groupes spécifiques, notamment les femmes et les jeunes, de la zone d'intervention à se doter d'actes d'état civil ; b) l'accompagnement des femmes de la zone d'intervention à jouer pleinement leur rôle de leadership dans les instances locales de décision; d) la conduite de séances d'information et de sensibilisation auprès des collectivités territoriales, des autorités coutumières et religieuses et des responsables des partis politiques sur l'importance de l'implication effective des femmes, des jeunes dans les instances de décision au niveau local en lien avec le Résolution 1325 (2000) et le Résolution 2250 (2015) de Conseil de Sécurité.

- **Améliorer la qualité des relations et le dialogue entre les populations, et entre les populations, les autorités locales et les FDS dans les zones cibles** : il s'agit ici d'assister les collectivités territoriales cibles à mettre en pratique l'approche de la sécurité communautaire et la cohésion sociale. C'est une approche programmatique qui cherche à opérationnaliser la sécurité humaine, le développement humain et les paradigmes de construction de « l'État » au niveau local. La pratique de cette approche dans les collectivités territoriales cibles vise la promotion des mécanismes endogènes et des espaces communautaires d'interaction qui mettent les communautés et leurs membres à « l'abri de la peur (free from fear) ». La recherche de cette situation de sécurité et de quiétude se fait tout en prenant des mesures pour adresser les problèmes sociaux et économiques qui peuvent impacter négativement sur les conditions d'existence des populations locales. Pour se faire, l'accent sera mis sur : l'évaluation participative des risques et des causes[5] d'insécurité ; la priorisation et la planification des solutions endogènes à mettre en œuvre ; la détermination des rôles et des responsabilités des acteurs locaux dans la co-construction des conditions d'amélioration de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale. Ce processus doit aboutir à la conception de plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dont la mise en œuvre doit permettre : d'améliorer la prestation des services ; de réduire l'exclusion sociale ; d'améliorer les relations entre les groupes sociaux, les FDS et les autorités locales ; et de renforcer la gouvernance démocratique. Ainsi, de manière pratique au titre de cet objectif, il s'agira de mettre l'accent sur : a) la formation des acteurs locaux sur l'approche de SCCS ; b) assister les collectivités territoriales cibles à évaluer les causes de détérioration des conditions ; c) la formulation et la mise en place de plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale d) le renforcement de la sécurité communautaire dans les zones d'intervention du projet ; e) l'amélioration de l'engagement des communautés et des autorités locales dans la promotion de la cohésion sociale ; f) la promotion des activités civilo-militaires (les communautés locales, les militaires, les agents de la police nationale et de la gendarmerie de la zone d'intervention) dans le but d'améliorer la cohésion sociale.

- **Mettre à la disposition de l'ensemble des partenaires (gouvernement, collectivités territoriales, PTF, population, etc.) un système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale en vue de contribuer à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion sociale :** Dans le cadre de sa mise en œuvre, le projet contribuera également à la localisation des Objectifs du Développement Durable, notamment les ODD 1, 2, 5, 12 et 16. Ainsi, il participera dans les communes de concentration à : i) la promotion de l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable ; ii) l'accès assuré de toutes et tous à la justice ; iii) la mise en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, inclusives, responsables et ouvertes ; iv) l'amélioration des conditions de vie des populations (santé, éducation sécurité alimentaire, etc.) ; v) la réduction des inégalités sous toutes ses formes, en particulier l'inégalité des sexes ; et vi) la promotion des modes de consommation et de production durables. Ce qui va permettre dans le contexte actuel des régions ciblées de réduire la violence, la criminalité organisée, la corruption et de lutter plus efficacement contre le terrorisme et l'extrémisme violent. Les effets du projet pourront également s'observer dans l'émergence des institutions exemplaires et la mise en place de mécanismes de prise de décisions inclusives.

---

[5] L'évaluation des causes de l'insécurité prend en compte les aspects tels que : les actions des groupes d'autodéfense et les abus des FDS. Une fois les causes identifiées, les stratégies et les mesures de solutions à mettre en œuvre seront prises en compte dans le plan de sécurité communautaire construite de manière participative et inclusive.

2.2 Stratégie du projet

La stratégie du projet se basera sur la complémentarité des interventions au niveau central sur des questions stratégiques, y inclus dans le cadre du Cadre Sectoriel de Dialogue sur la Gouvernance et Administration Locale (CSD-GAL), et la mise en œuvre du programme au niveau local à travers les Bureaux Intégrés de Nations Unies à Fada-Ngourma, Ouahigouya, Kaya et Dori.

Ainsi, à travers les objectifs ci-dessus énoncés, le présent projet se propose d'accompagner les collectivités territoriales cibles à renforcer la confiance entre les populations et les autorités locales pour contribuer à la promotion de la cohésion sociale à travers un processus de gouvernance locale mieux informé, plus participatif et inclusif.

Ces objectifs contribuent à l'atteinte des effets attendus du PNDES tels que reflétés dans ses axes 1 et 3[6] et de la MAP[7] (confère 3.2). Ils concourent également à l'atteinte de l'objectif principal du cycle III de la décentralisation qui est de « mieux construire le développement du pays à partir de collectivités territoriales capables de produire des services publics locaux accessibles et de qualité et d'impulser le développement économique local ». Ils contribueront à l'obtention des effets 2 et 3 de l'UNDAF[8] ainsi qu'aux résultats 3.2 et 4.2 attendus[9] du Document de Programme Pays du PNUD Burkina pour la période 2018-2020, prolongée de deux ans jusqu'à fin 2022.

De ce fait, ils s'inscrivent dans la réalisation des résultats du Plan Stratégique[10] du PNUD au niveau mondial portant sur l'instauration d'un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles propices à un développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs. Ils contribuent également à la réalisation des ODD, notamment les ODD 5 et 16 relatifs à la promotion de la paix, de la justice, des institutions efficaces et l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

La stratégie se basera sur des approches innovantes qui contribuent à renforcer la confiance entre les populations et les autorités locales. Au regard de la complexité des défis de développement et de l'évolution rapide des contextes, la recherche de solutions locales innovantes construites par les communautés est à explorer pour résoudre les défis du développement et de la consolidation de la paix. Pour répondre à cette approche, le PNUD a mis en place des laboratoires d'accélération (Accelerator Lab) qui proposent des services pour accélérer l'atteinte des ODD et contribuer à la mise en œuvre du projet.

---

[6] Axe 1 du PNDES « réformer les institutions et moderniser l'administration »
Axe 3 du PNDES « dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois »

[7] MAP : Renforcement de la sécurité et de l'État de droit (**Axe 1**) ; Optimisation de la gestion des urgences humanitaires et sociales (**Axe 2**) ; Renforcement de la présence de l'État (**Axe 3**) ; Consolidation des bases de la cohésion sociale, de la résilience des populations et des territoires (**Axe 4**)

[8] Effet UNDAF 2 : D'ici à fin 2020, les populations, notamment les jeunes et les femmes dans les zones d'intervention accroissent leur revenu, adoptent des modes de production et de consommation durables, améliorent leur sécurité alimentaire.
Effet UNDAF 3 : D'ici à fin 2020, les populations, en particulier les groupes vulnérables, des zones cibles sont plus résilientes aux chocs climatiques, économiques, sociaux et politiques

[9] Résultat 3.2 :"D'ici à 2020, les populations, en particulier les jeunes et les femmes dans les zones d'intervention (urbaines / rurales), augmentent leurs revenus, adoptent des modes de production et de consommation durables et améliorent leur sécurité alimentaire", et le résultat
Résultat CPD 4.2 : "D'ici à fin 2020, les populations, en particulier les groupes vulnérables, des zones cibles sont plus résilientes aux chocs climatiques et environnementaux".

[10] Les axes du plan stratégique 2018-2021 du PNUD : (i) Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions ; (ii) : Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable et (iii) Renforcer la résilience aux chocs et aux crises.

La stratégie du projet se fondera également sur une combinaison des approches « do no harm » et de « gestion des programmes sensibles aux conflits » de manière à renforcer les facteurs de connexion et de réduire les effets négatifs de ceux qui divisent les différentes couches des populations cibles (voir détail dans l'encadré ci-dessous).

Le projet intervient dans un contexte et un environnement conflictuel. Dès lors, toute intervention extérieure est susceptible d'en modifier les formes et les rapports de force entre parties concernées. Ainsi, les actions qui seront conduites dans le cadre du projet dans les zones cibles vont agir sur les conflits, mais aussi au sein des conflits. C'est ce qui fait dire à partir des expériences vécues que l'action du projet ne sera pas forcément neutre et son impact sur les conflits doit être appréhendé avec beaucoup d'attention. D'où la nécessité de se poser la question suivante : « *Comment intervenir, dans des contextes de tensions et de conflits, sans pour autant que les actions qui seront entreprises n'affectent négativement les conflits eux-mêmes, aident les populations cibles tout en favorisant un changement des pratiques de la gestion des tensions ?* »

La prise en compte de ce questionnement implique donc, que des mesures soient prises en vue de permettre tout au long de l'exécution du projet, d'analyser continuellement l'évolution du terrain et des réactions des populations locales tout autant que des forces en présence. Le but est de comprendre les tensions évidentes, mais aussi les conflits latents qui prennent racine dans les tensions cachées et les formes de domination masquées. Ici, il s'agit d'éviter à tout prix que les actions du projet ne viennent renforcer des tensions latentes, aggravant ainsi les conflits au lieu de participer à leur résolution ou à l'amélioration du sort des populations affectées.

Pour assurer de tels résultats et prévenir les risques de dérapage, la stratégie se fondera également sur une combinaison des approches « do no harm » et de « gestion des programmes sensibles aux conflits ». i) la première approche « do no harm » est centrée sur la question cleé à savoir « est-ce que le projet comprend des éléments qui divisent les différentes couches des communautés des communes cibles au sein desquelles les actions seront conduites ; ou est-ce qu'il comprend, au contraire, des éléments qui rapprochent les différents groupes ? ». ii) Quant à la gestion des programmes sensibles aux conflits, elle attire l'attention sur une question centrale à savoir si « le projet GoLCoS contribue-t-il à la prévention de la violence et à la transformation pacifique des conflits ou l'aggrave-t-il ? ». Dans cette dernière approche, les analyses sont centrées sur la détermination des types et l'intensité des conflits ; les interrelations entre le projet et le contexte ; et les possibilités d'accroître la sensibilité du projet aux conflits.

Appliquée dans le cadre de la mise en œuvre du projet GoLCoS, les principaux axes de la démarche méthodologique pour ne pas nuire vont s'articuler autour des points suivants :

- l'analyse de l'interrelation entre le contenu du projet et le contexte des communes cibles ;
- l'identification des conflits et/ou des sources de conflits potentiels ;
- l'analyse de la compréhension rapide du contexte des conflits et/ou des sources potentiels des conflits ;
- l'analyse de l'identification et le décryptage des sources de tension ou diviseurs ;
- la schématisation/cartographie de l'intervention ;
- l'analyse de la prévention des effets de l'intervention sur les diviseurs et les connecteurs ;
- la confection d'une feuille de route pour renforcer les acquis et la mise en œuvre de mesures pour éradiquer toutes les situations « crisogènes » ;
- l'adaptation des choix stratégiques opérés.

Cette approche va être renforcée par des études d'analyse des conflits et index de cohésion sociale dans chacune des communes cibles avec pour principal objectif d'identifier les facteurs qui connectent les différentes couches des populations cibles « connectors » et de ceux qui les divisent « dividers ». Ces facteurs peuvent être des situations, des actions, ou des pratiques. Les éléments qui divisent doivent être traités pour affaiblir les tensions alors que les éléments qui connectent doivent être utilisés comme appuis par le projet dans son intervention sur le terrain. Les résultats de l'ensemble de ces processus « do no harm », « gestion des programmes sensibles aux conflits » et « l'analyse des conflits » devront produire des données et informations pertinentes pour permettre l'adaptation et les choix stratégiques dans la mise en œuvre du projet de manière à assurer les résultats poursuivis.

À cet effet, le projet s'attachera les services de spécialistes pour la conception et la mise en œuvre de ces différentes approches.

2.3 Théorie du changement

Le principal changement visé par le projet est le renforcement de la cohésion sociale par une gouvernance locale inclusive et participative dans les collectivités territoriales cibles. Pour ce faire et sur la base des éléments de l'analyse des problèmes identifiés, la théorie du changement repose sur les considérations ci-dessous :

Si :

- les acteurs locaux s'approprient les nouvelles orientations et textes nationaux de la décentralisation, et travaillent sur la mise œuvre des réformes autour des priorités à long, moyen et court terme de la décentralisation, et que les populations comprennent mieux leurs droits et devoirs dans la gouvernance locale, alors la délivrance des services publics locaux sera plus rapide ;
- les populations, notamment les femmes et les jeunes y inclus les PDIs des collectivités territoriales cibles ont accès à de meilleurs services d'état civil et de santé, alors la confiance sera instaurée avec l'administration publique locale ;
- les préoccupations des populations, notamment des femmes et des jeunes y inclus des PDIs, des pasteurs et des groupes les plus vulnérables en matière de sécurité communautaire, de vivre ensemble et de tolérance, de promotion du genre et de la viabilisation des économies locales sont prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD suivant une approche participative et inclusive[11] qui favorisent équitablement les hommes et les femmes, alors la délivrance des services locaux sera de qualité ;
- les populations, y inclus les PDIs des collectivités territoriales élaborent et mettent en œuvre avec l'implication effective des femmes, des hommes et des jeunes des projets de développement économique local, alors on assistera à une dynamisation de l'économie locale ;
- les collectivités territoriales de la zone d'intervention gèrent de manière plus transparente les affaires locales avec des mécanismes de contrôle adaptés et efficaces ; et si les acteurs locaux mettent en place des mécanismes de redevabilité à tous les niveaux de la gestion des affaires locales, alors il sera observé une baisse de la corruption et une participation plus effective des populations à la gestion des affaires ;
- les groupes vulnérables de la zone d'intervention, notamment les femmes, les jeunes, les PDI's et les pasteurs participent davantage à la gestion des affaires locales et, les communautés favorisent l'implication effective des femmes, des jeunes, des pasteurs et des PDIs dans les processus de décision au niveau local, alors une culture de redevabilité dans la gestion communale vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes s'installera et les capacités de toute la population sera mieux pris en compte ;
- les communautés locales, les PDIs et les autres parties prenantes (les autorités locales et les FDS) dans la zone d'intervention sont engagées et contribuent activement dans l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes de la sécurité communautaire, alors la sécurité communautaire et la cohésion sociales seront renforcées ;
- le projet en partenariat avec le gouvernement se dote d'une plateforme pérenne d'analyse des conflits et d'indexe de cohésion sociale et si les 85 communes cibles se dotent de stratégies d'ajustement des interventions du projet tenant compte du contexte sécuritaire, alors le système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale sera à disposition de l'ensemble des partenaires (gouvernement, collectivités territoriales, PTF, population, etc.)

[11] Pour faire en sorte que cette approche inclusive débouche sur des résultats inclusifs, le projet travaillera à assurer l'implication effective des groupes marginaux, des femmes, des jeunes, des pasteurs, etc., dans les instances décisionnelles. De même, le dispositif de suivi et d'évaluation qui sera mis en place permettra d'éviter de créer des frustrations (ne pas nuire) dans la conception et la mise en œuvre des activités.

et contribuera à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion sociale.

Alors, il en résultera un renforcement de la cohésion sociale dans les zones ciblées par une gouvernance locale inclusive et participative dans les collectivités territoriales cibles du projet.

THÉORIE DU CHANGEMENT

RENFORCEMENT DE LA COHÉSION SOCIALE PAR UNE GOUVERNANCE INCLUSIVE ET PARTICIPATIVE DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Si

Hypothèses

- Adhésion des femmes adhésion de la population aux actions entreprises
- Capacités des femmes en leadership renforcées
- Adhésion de la population aux actions entreprises
- Implication des populations dans l'identification des priorités de développement
- Capacités de planification locale renforcées
- Diffusion des nouveaux textes sur la décentralisation
- Mise en place de cadre de redevabilité

Alors

- Les CT de la zone d'intervention avec des capacités pour la mise en œuvre opérationnelle et le suivi de leur PLD
- Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention disposant de projets de développement économique viable, prenant en compte la
- Les CT de la zone d'intervention disposant de PLD réalistes, prenant en compte les ODD, les priorités des bénéficiaires, la dimension genre, les orientations et schémas nationaux et la cohésion sociale
- Les CT de la zone cible se dotent de plans d'intégrité
- les collectivités territoriales (CT) de la zone cible mettent en œuvre le plan d'intégrité et de
- Les OSC de la zone d'intervention conduisant régulièrement des activités de veille citoyenne et de prévention de la corruption
- Les groupes spécifiques, notamment les femmes et les jeunes de la zone d'intervention disposant des documents administratifs
- Les femmes de la zone d'intervention disposant de plus grandes capacités de leadership dans les instances locales de décision
- Les communautés et les autorités locales se dotent de plans de co-construction de la sécurité communautaire et de
- les communautés et les autorités locales mettent en œuvre les plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale
- Les communautés locales et les FDS sont engagés dans la promotion de la sécurité communautaire et la cohésion sociale
- Le projet en partenariat avec le gouvernement se dote d'une plateforme pérenne d'analyse des conflits et
- Les 85 communes cibles se dotent de stratégies d'ajustement des interventions du projet tenant compte du contexte sécuritaire

Alors

- Les acteurs locaux disposent de connaissances sur les orientations et la stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la décentralisation
- Les élus locaux de la zone d'intervention connaissant les règles et procédures de gestion des affaires locales
- Les centres de santé de la zone cible disposant de capacités suffisantes pour offrir des services de qualité aux populations (femmes, jeunes, personnes déplacées internes)
- Les services et centres secondaires d'état civil de la zone cible disposant de capacités suffisantes pour offrir des services de qualité aux populations

Appropriation des nouvelles orientations et textes nationaux de la décentralisation

Accès à de meilleurs services d'état civil et de santé

Prise en compte de la sécurité communautaire, la cohésion sociale, la promotion du genre, et la viabilisation des économies locales dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD

Baisse de la corruption, meilleure gestion des conflits, meilleure redevabilité et participation plus effective des

Femmes et jeunes participant davantage à la gestion des affaires locales

Communautés locales et les autres parties prenantes en paix et en parfaite harmonie

Système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale à la disposition de l'ensemble des partenaires

2.4 Les principes clé de la stratégie du projet

Le projet GoLCoS se propose d'accompagner les collectivités territoriales cibles à renforcer la confiance entre les différents groupes de populations et entre les populations et les autorités locales pour améliorer la cohésion sociale et la sécurité communautaire à travers un processus de gouvernance locale mieux informé, plus participatif et inclusif.

Cette orientation du projet prend en compte les conclusions du bilan de la décentralisation de 2014 qui a relevé entre autres : i) l'insuffisante appropriation du processus de décentralisation par les acteurs locaux ; ii) les faibles capacités techniques des collectivités territoriales à impulser la dynamique du développement des économies locales ; iii) l'environnement institutionnel pas suffisamment approprié pour favoriser le développement des économies locales. Le choix stratégique du projet d'adresser ces différentes préoccupations dans la zone d'intervention du projet devra permettre de contribuer à apporter des réponses appropriées à travers les résultats attendus qui sont :

- **Résultat 1** : la gestion des Collectivités Territoriales (CT) de la zone cible prend en compte les nouvelles orientations et textes nationaux de la décentralisation ;
- **Résultat 2** : les populations et les PDIs (femmes, hommes et jeunes) de la zone cible ont accès à de meilleurs services d'état civil et de santé, améliorant leur confiance en l'administration publique locale ;
- **Résultat 3** : les préoccupations des populations y inclus les PDIs en matière de sécurité communautaire, de cohésion sociale, de promotion du genre et de la viabilisation des économies locales, sont prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD ;
- **Résultat 4 :** Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention sont gérées de manière transparente avec une participation plus effective des populations (femmes, hommes, jeunes et des PDI's) à travers des mécanismes de contrôle civil qui contribuent à réduire la corruption et améliorent la redevabilité
- **Résultat 5** : Les groupes vulnérables de la zone d'intervention, notamment les femmes, les jeunes et les PDI's, participent davantage à la gestion des affaires locales ;
- **Résultat 6 :** les communautés locales, les PDIs et les autres parties prenantes (les autorités locales et les FDS) dans la zone d'intervention sont engagées et contribuent activement dans l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale.
- **Résultat 7 :** Un système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale est à disposition à l'ensemble des partenaires (gouvernement, collectivités territoriales, PTF, population, etc.) et contribue à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion sociale

À cet effet, la stratégie du projet, mettra l'accent sera sur trois aspects très importants :

- la contribution à la création d'un environnement favorable à la promotion du développement des économies locales. Cet objectif est atteint par : l'appui aux Collectivités territoriales (CT) cibles à l'organisation et au fonctionnement de leur conseil de gestion ; le renforcement des performances des administrations communales ; l'élaboration de stratégies de développement économique local et de cohérence territoriale au profit des régions d'intervention notamment celles du Nord, de l'Est, du Centre-Nord et du Sahel ; l'identification et l'élaboration d'environ cent (100) projets de développement économiques locaux issus des plans communaux de développement valide; l'amélioration de l'expertise sur la maitrise des techniques d'approche des principaux partenaires techniques et financiers ;
- le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales (CT) cibles dans la gestion des affaires avec un accent mis sur : l'amélioration des capacités opérationnelles des structures techniques des mairies et des structures techniques communales dans la fourniture des

services de qualité aux populations ; y inclus les PDIs, le renforcement de l'expertise des agents des administrations communales et des structures techniques communaux ;

- l'amélioration de la sécurité dans les collectivités territoriales (CT) cibles avec un accent mis sur l'évaluation participative des risques et des causes d'insécurité ; la priorisation et la planification des solutions endogènes à mettre en œuvre ; la détermination des rôles et des responsabilités des acteurs locaux dans la co-construction des conditions d'amélioration de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale. La conception de plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dont la mise en œuvre doit contribuer à l'amélioration des prestations des services publics locaux ; la réduction de l'exclusion sociale ; l'amélioration des relations entre les groupes sociaux, les FDS et les autorités locales ; et le renforcement de la gouvernance démocratique.

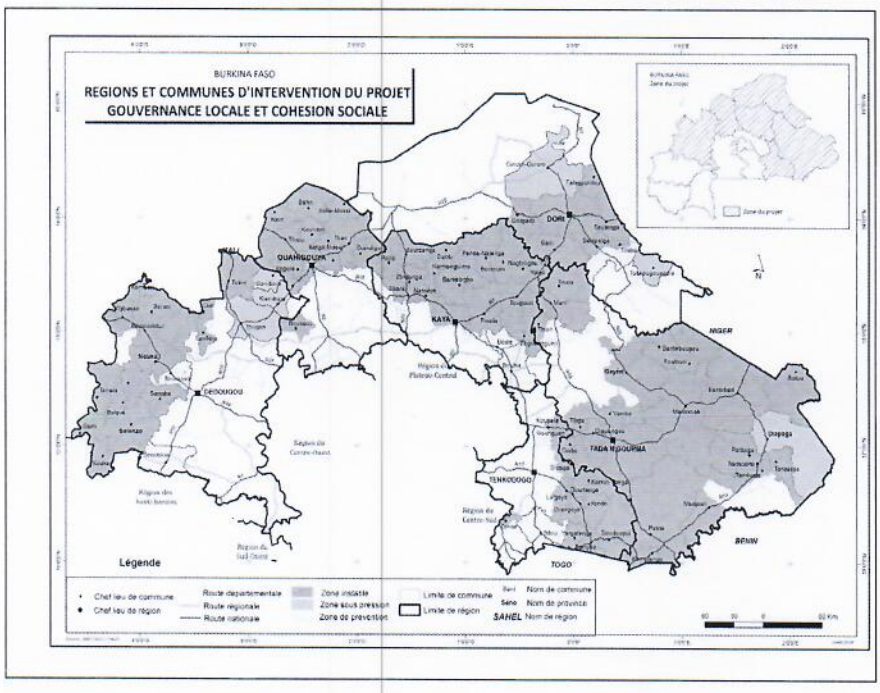
En tenant compte des options stratégiques ci-dessus proposées, des bonnes pratiques et des leçons apprises au cours des appuis antérieurs à la décentralisation, à la promotion de la gouvernance locale, aux initiatives innovantes en microfinance et, à la lumière de l'analyse faite au niveau de la théorie du changement, la stratégie de mise en œuvre du projet s'appuiera sur les principes directeurs ci-après :

- l'appropriation sociale et politique progressive de la décentralisation et du développement local par les populations à la base ;
- l'utilisation des outils d'intelligence collective pour l'identification des défis prioritaires des communes cibles et la définition de stratégies appropriées pour les adresser ;
- l'application de l'approche du laboratoire d'accélération pour l'innovation en quatre étapes : le sensemaking, la cartographie, l'expérimentation et la mise à l'échelle ;
- l'appui conséquent à l'élaboration participative et concertée de plans locaux de développement réalistes ;
- la mise en place d'un dispositif d'animation et d'appui-conseil de proximité à travers des animateurs volontaires qualifiés, maîtrisant les langues locales et mis en permanence à la disposition des communes d'intervention ;
- la mise en place d'une nouvelle gouvernance locale plus concertée, mieux informée et plus participative à travers un système de communication ouverte et transparente en vue de favoriser la compréhension et la confiance entre les élus et la population d'une part et d'autre part, renforcer la confiance entre les populations, les collectivités territoriales et les FDS ;
- la traduction en français facile et dans les langues locales des différents documents didactiques et fascicules édités pour renforcer les capacités des élus locaux et leurs partenaires et contribuer à améliorer sensiblement le civisme fiscal tant au niveau des populations que des entreprises locales ;
- la promotion d'un changement visible en faveur des femmes, dans le sens d'une habilitation sociale et économique de celles-ci et d'une prise de conscience de la complémentarité hommes/femmes dans la gestion du développement local ;
- le volontariat des communes sélectionnées basé sur un contrat d'objectifs sous la houlette du MATDC entre les collectivités territoriales et le projet sur les résultats attendus en particulier concernant l'observance des principes de gouvernance tels que reflétés dans la théorie du changement ;
- le partenariat qui consiste à conclure des collaborations assorties de contrats d'objectifs avec les institutions, les centres de formation académique, les associations et les ONG, etc., susceptibles d'apporter un appui technique et financier, etc.) aux collectivités territoriales

pour l'atteinte des résultats escomptés ;

- la concertation à travers les espaces existants (CCR et ,CCCo) au niveau communal et régional en vue de promouvoir la synergie d'action et l'harmonisation des interventions avec les autres intervenants (les structures techniques de l'État, les CT, les ONGs, les projets et programmes, etc.) . Ceci, pour réduire les doubles emplois et permettre la complémentarité dans l'utilisation harmonieuse des ressources humaine, technique et financière ;
- la prise en compte de la dimension genre qui consiste à identifier pour les collectivités territoriales les goulots d'étranglement à la pleine participation des femmes à la gestion des affaires locales
- l'équité, principe à travers lequel le projet s'attachera dans son approche à prendre compte l'inclusion et le principe de « ne laisser personne pour compte » ;
- le renforcement des capacités des conseils des collectivités territoriales à accéder aux différents guichets de financement pour leurs besoins en ressources financières pour les investissements et le développement économique local ;
- la stratégie de sortie afin de permettre aux collectivités territoriales cibles à l'issue du projet de fournir de façon durable des services de qualité aux populations ;
- La publication et la visualisation du budget et des données et informations municipales pour faciliter une communication transparente des Collectivités Territoriales (CT) et des mécanismes de contrôle public.

3. Le ciblage des communes d'intervention dans les six régions



Six régions sont retenues pour l'intervention du projet à savoir la région de l'Est, la région du Centre Est, la région du Nord, la région du Centre-Nord, la région du Sahel et la région de la Boucle du Mouhoun. L'analyse situationnelle des principales caractéristiques de ces régions se présente ainsi qu'il suit :

3.1 La Région de l'Est

La région de l'Est compte 28 collectivités territoriales dont 27 communes constituées de cinq (5) communes urbaines et 22 communes rurales et une Région collectivité territoriale. Conformément aux dispositions du CGCT, le transfert des compétences à l'ensemble de ces 27 collectivités territoriales (CT) est effectif depuis juillet 2014 à l'instar des autres collectivités territoriales du pays. Le niveau de performance de l'exercice des compétences transférées diffère d'une collectivité territoriale à une autre et est fonction des capacités techniques, opérationnelles et financières. Mais

de manière générale les performances sont faibles à moyennes dans les communes rurales qui manquent de ressources humaines suffisantes et d'expertises pour la prise en charge des différents domaines du développement local. Pour l'exercice de ces compétences, de 2007 à 2016, les dépenses effectuées par les collectivités territoriales de la région sont passées de 730 millions de francs CFA à 2293,1 millions de francs CFA, soit une hausse de 214,1%. Quant aux recettes enregistrées au profit des CT de la région, elles ont évolué de 1013,7 millions de francs CFA à 4151,6 millions de francs CFA soit une hausse de 309,5% (MINEFID, 2018).

Au plan économique, la région de l'Est malgré l'importance des ressources naturelles (eau, sol et végétation, notamment) enregistre un indice de pauvreté monétaire de 50,1%. Ce qui est supérieur à la moyenne nationale qui est de 40,1%. Quant à l'indice de pauvreté alimentaire, il est de 65,6% pour la région alors que la moyenne nationale de 57,7%. Selon les informations fournies par le CONASUR en date du 10 novembre 2020, le nombre de déplacés internes pour la région était de 68 027 personnes, dont 14 651 femmes ; 40 646 enfants et 12 730 hommes.

Le Gourma était la province la plus touchée avec 64,09% des personnes déplacées internes ; la Komandjari vient en seconde position avec 11,10% des personnes déplacées internes ; la Kompienga occupe le troisième rang des provinces les plus touchées avec 8,61% des personnes déplacées internes. Les provinces de la Gnagna et de la Tapoa apparaissaient comme les moins touchées avec respectivement (8,20% et 86,01%) des personnes déplacées internes.

Bien que l'ensemble des collectivités territoriales de la région soit directement ou indirectement impacté par la situation sécuritaire très difficile, quinze (15) communes apparaissent comme les plus touchées. Il s'agit des communes de Bartiébougou, Foutouri, Gayéri, Fada N'Gourma, Kantchari, Madjoari, Matiacoali, Namounou, Partiaga Yamba, Tambaga, Logobou, Liptougou, Kompienga, et Pama.

Au titre des conséquences sur la gouvernance locale, on peut noter : la fermeture de 1.285 écoles ; le fonctionnement intermittent et/ou la fermeture de 23 centres de santé ; environ 242 304 habitants couverts par des structures en arrêt d'activités ; des fermetures de mairies, de préfectures et de commissariats de police dans la Tapoa et la Kompienga dues au départ des autorités déconcentrées et décentralisées dans la plupart de la province de l'est notamment dans la Tapoa, la Kompienga , la Komandjari , et la Gnagna (gouvernorat de la Région de l'EST, 2019) .

3.2 La Région du Centre-Est

La région du Centre-Est compte 31 collectivités territoriales dont la Région-collectivité territoriale, vingt-quatre (24) communes rurales et six (6) communes urbaines. À l'instar de l'ensemble des collectivités territoriales du pays, le transfert des compétences à l'ensemble de ces 31 collectivités territoriales (CT) est effectif depuis juillet 2014. Comme dans les autres localités du pays, le niveau de performance de l'exercice des compétences transférées diffère d'une CT à une autre est fonction des capacités techniques, opérationnelles et financières. Mais de manière générale les performances sont faibles à moyennes dans les communes rurales à cause de l'insuffisance des ressources humaines pour la prise en charge effective des différents domaines de compétences transférées. Pour l'exercice de ces compétences, de 2012 à 2016, les dépenses effectuées par les collectivités territoriales de la région sont passées de 3702 millions de francs CFA à 6321 millions de francs CFA soit une hausse de 170,74%. Quant aux recettes enregistrées au profit des CT de la région, elles ont évolué de 3795 millions de francs CFA à 6483 millions de francs CFA soit une hausse de 170,83% (MINEFID, 2018).

Au plan économique, la région du Centre Est regorge d'importantes ressources naturelles dont 9 094 ha de forêts classées et de réserves de faunes. Le potentiel ligneux de la région est estimé à vingt un (21) million de mètres cubes. L'une des principales pourvoyeuses en poissions, la région du Centre Est compte plusieurs plans d'eau dont le barrage hydro-électrique de Bagré qui a une superficie de 25 343 ha. À cet effet, l'agriculture est de loin la première activité économique de la région et occupe plus 85% de la population. (MINEFID/DGDT, 2020). C'est l'une des régions la mieux nantis du pays avec un indice de pauvreté monétaire de 36,1%, contre une moyenne nationale de 40,1%. Cependant l'indice de pauvreté alimentaire dans la région est de 52,2% contre une moyenne nationale de 57,7%. (EMC, 2014).

Selon les informations fournies par le CONASUR en date du 09 juillet 2020, le nombre de déplacés internes pour la région était de 23 392 personnes, dont 7488 femmes ; 12 814 enfants et 3090 hommes.

La province du Kouritenga est la plus touchée avec 67,74% des personnes déplacées internes ; la province du Koulpélogo arrive en seconde position avec 17, % des personnes déplacées internes.
Les communes les plus touchées sont Comin-Yanga, Ouargaye, Gounghin et Bittou.

3.3 La Région du Nord

L'économie de la région du Nord est essentiellement basée sur les productions agro-sylvo-pastorales. C'est la région la plus pauvre du pays avec un indice de pauvreté monétaire de 70,4% selon l'EMC 2014 ; et celui alimentaire de 84,9%. Ces indicateurs mettent en exergue, les faibles performances des activités de production agro-sylvo-pastorale. Outre la précarité des conditions agro-climatiques, la région fait face depuis ces trois dernières années à des attaques terroristes fréquentes de groupes arme non étatiques. Ainsi, les communes de Kain, Ban, Solé, Thiou, Koumbri, Titao et Braga ont enregistré à plusieurs reprises des incursions d'hommes armés non identifiés. Ces attaques se sont soldées par des pertes en vies humaines, des enlèvements de populations, des vols de biens notamment les stocks alimentaires et le bétail, etc. À la date du 09 juillet 2020, la région comptait 74 114 personnes déplacées internes dont 17 534 femmes et 41 670 enfants (CONASUR, juillet 2020).

La région du Nord compte 32 collectivités territoriales, dont 31 communes comprenant 4 communes urbaines et 27 communes rurales. La Région collectivité territoriale du nord se compose de quatre (04) provinces, dont le Loroum, le Yatenga, le Passoré et le Zandoma. Le transfert des compétences à l'instar de l'ensemble des collectivités territoriales du pays est effectif pour ces 31 collectivités territoriales depuis juillet 2014. Des analyses existantes sur le niveau de performance de l'exercice des compétences transférées, la situation diffère d'une collectivité territoriale à une autre. La situation est fonction des capacités techniques, opérationnelles et financières de chaque CT. Mais de façon générale, les performances sont faibles en moyenne dans les communes rurales qui manquent de ressources humaines suffisantes et d'expertises pour la prise en charge des différents domaines du développement local. Pour l'exercice de ces compétences, les ressources mobilisées entre 2009 à 2012 selon le MINEFID sont estimées à plus de treize milliards de francs CFA. Ce qui a fait passer les dépenses des collectivités territoriales de 18,9% en 2009 à 56% en 2011. Il faut noter que dans le même temps les dépenses de fonctionnement ont représenté en moyenne entre 18,3% et 33,5%. (MINEFID, 2018).

3.4 La région du Centre-Nord

La région du Centre-Nord compte 29 collectivités territoriales, dont 28 communes constituées de 3 communes urbaines et 25 communes rurales et une Région collectivité territoriale. Le transfert des

compétences à l'ensemble de ces 29 collectivités territoriales est effectif depuis juillet 2014 à l'instar des autres collectivités territoriales (CT) du pays. Comme pour l'ensemble des collectivités territoriales du pays, le niveau de performance de l'exercice des compétences transférées diffère d'une collectivité territoriale à une autre. Il est fonction des capacités techniques, opérationnelles et financières de chaque collectivité territoriale. Des informations disponibles, les performances sont faibles à moyennes dans les communes rurales qui manquent de ressources humaines suffisantes et d'expertises pour la prise en charge des différents domaines du développement local. Pour l'exercice de ces compétences, de 2010 à 2016, les dépenses effectuées par les collectivités territoriales de la région sont passées de 1 902,2 millions de francs CFA à 5 454,5 millions de francs CFA. Quant aux recettes enregistrées au profit des collectivités territoriales de la région, elles ont évolué de 2 160,4 millions de francs CFA à 8 071,1 millions de francs CFA (MINEFID, 2018).

La Région du Centre-Nord est essentiellement une région agro-pastorale. Cette activité occupe environ 89% de la population active. Mais ces dernières années, avec les conséquences du changement climatique ses activités agro-pastorales ont de plus en plus du mal à remplir leur première fonction qui est d'assurer l'auto-suffisance alimentaire pour les populations résidentes. Ainsi, la région enregistre un indice de pauvreté alimentaire de 58,5% tandis que l'indice de pauvreté monétaire est de 47%. (EMC, 2014).

Des informations existantes sur le phénomène de l'insécurité dans le pays, c'est l'une des régions la plus touchée par les attaques terroristes. Les communes de Bourzanga, Rollo, Zintanga, Dablo, Namissiguima, Barsalogho, Pissila ont enregistré plusieurs attaques terroristes. Ces attaques ont entrainé plusieurs centaines de morts et surtout de nombreuses personnes déplacées internes. Le 09 juillet 2020, le CONASUR a enregistré 389 501 personnes déplacées internes dont 245 986 enfants et 85 968 femmes. Dans la plupart des communes citées, de nombreuses écoles sont fermées et la plupart des agents des structures d'appui techniques ont abandonné leur poste de travail.

3.5 La région du Sahel

La région du Sahel contrairement aux trois (03) autres régions de la zone de concentration du projet est la plus prospère au plan économique. En effet, c'est la deuxième région la plus riche après celle du Centre avec un indice de pauvreté monétaire de 20,6% et celui alimentaire de 22,5%. Outre les activités agro-pastorales, la région depuis ces dix dernières années a une économie minière en pleine expansion. Malheureusement, tous ces bons indicateurs de développement sont mis à rude épreuve ces cinq dernières années par les attaques terroristes qui sévissent durement dans les différentes localités de la région. Aujourd'hui aucune des collectivités territoriales de la région n'est à l'abri de ces attaques terroristes. Selon le CONASUR le nombre de personnes déplacées internes en date de 09 juillet 2020 s'élève à 344 528 dont 76 994 femmes et 207 809 enfants.

La région du Sahel est constituée de 27 collectivités territoriales, dont 4 communes urbaines et 22 communes rurales et une Région collectivité territoriale. Le transfert des compétences à l'ensemble de ces 27 collectivités territoriales est effectif depuis juillet 2014 à l'instar des autres collectivités territoriales du pays. De manière générale, les performances de l'exercice des compétences transférées sont faibles pour l'ensemble des communes rurales. Cette situation est le fait de l'insuffisance de ressources humaines et d'expertises pour la prise en charge des différents domaines du développement local. Pour l'exercice de ces compétences, de 2012 à 2016, les ressources collectées au titre des recettes sont passées de 3021,9 millions de francs CFA en 2012, à 3880,4 millions de francs CFA en 2016. Quant aux dépenses, elles étaient de 3070,4 millions de frs CFA en 2016. (MINEFID, 2018).

3.6 La Région de la Boucle du Mouhoun

Située au Nord-Ouest du pays, la région de la Boucle du Mouhoun comprend 48 collectivités territoriales. Il s'agit de la Région-collectivité territoriale et des 47 communes dont 41 communes rurales et 6 communes urbaines. Depuis juillet 2014, l'adoption des décrets d'application du CGCT permet à ces 48 collectivités territoriales l'exercice des compétences prévues par la loi. De manière générale, les performances de l'exercice des compétences transférées sont faibles à moyennes pour l'ensemble des communes rurales. Cette situation est liée à l'insuffisance des ressources humaines et de l'expertise pour la prise en charge des différents domaines de compétences transférées. Pour l'exercice de ces compétences, la situation globale des recettes des budgets locaux de la région en 2015 fait ressortir un montant de 5, 387 milliards de francs CFA. Quant aux dépenses, elles étaient de 5, 188 milliards de francs CFA en 2015. (MINEFID, 2018).

Jadis considérée comme le grenier du pays à cause de ses très bonnes performances dans le domaine agro-sylvo-pastoral, la région de la Boucle du Mouhoun est l'une des plus pauvres du pays selon les données de l'étude sur le profil de pauvreté et d'inégalité (INSD,2014). En effet, l'indice de pauvreté monétaire de la région est de 59,7% pour une moyenne nationale de 40,1%. Quant à l'indice de pauvreté alimentaire, il est de 81,5% pour une moyenne nationale de 57,7%.

Cette situation de pauvreté est aggravée depuis 2016/2017 par une crise sécuritaire dans la région caractérisée par les attaques terroristes. En plus de constituer une contrainte majeure dans la conduite des activités de développement, la dégradation des conditions sécuritaires est à l'origine des déplacements des populations de leurs localités vers celles plus sécurisantes. À la date du 9 juillet 2020, le nombre de personnes déplacées internes est estimé à 36 834 dont 20 923 enfants, 8 139 enfants et 7772 hommes. Le phénomène touche particulièrement les provinces de la Kossi (39,87%), des Balé (29,32) et du Sourou (22,28%).

Dans ces différentes régions à l'exception de la région du Sahel où les interventions se concentreront dans les communes de la province du Séno, les critères de ciblage des autres communes s'appuient sur les éléments suivants :

- les communes les plus touchées sur le plan sécuritaire au regard du nombre et de la fréquence des attaques terroristes ;
- les communes de départ des populations ;
- les communes d'accueil de personnes déplacées internes ;
- le niveau de pauvreté de la commune ;
- la capacité de mobilisation des recettes propres ;
- la représentativité des femmes dans les conseils de collectivités territoriales ;
- la représentativité des jeunes dans les conseils de collectivités territoriales ;
- le niveau de couverture de la commune par les projets et programmes.

L'application de ces critères sur la base des données collectées a permis de retenir les communes suivantes comme zone de concentration du projet :

- **Région de la Boucle du Mouhoun :** Balave, Kouka, Sanaba, Solenzo, Sami, Tansila, Barani, Bomborokuy, Djibasso, Dokuy, Kombori, Madouba, Nouna, Di, Lanfiera, Toeni au total seize (16) communes ;
- **Région du Centre-Est :** Comin-Yanga, Dourtenga, Ouargaye, Sangha, Soudougui, Yargatenga, Yondé, Baskouré, Gounghin, Bissiga, Lalgaye, Zonsé et Bitou soit au total treize (13) communes ;
- **Région du Centre-Nord** : *Bourzanga, Rollo, Zimtanga, Bouroum, Nagbingou, Namissigma, Pensa,* Barsalgo, yalgo, Pissila, Tougouri, Zéguédéguin, Nasséré, *Dablo*, Kongoussi et Kaya soit au total seize (16) communes ;

- **Région de l'Est** : *Bartiébougou, Foutouri, Gayeri, Kantchari, Kompienga, Madjoari, Matiacoali, Namounou*, Botou, Coalla, Diapangou, Diabo, Tambaga, Tansarga, Thion, Tibga *Partiaga, Yamba*, Mani, Pama et Fada N'gourma, soit au total vingt-une (21) communes ;
- **Région du Nord** : *Bahn, Ouindigui, Sollé, Kain, Titao, Thiou*, Barga, Koumbri, Namissiguima, Ouahigouya, Tangaye, Zogoré et Boussou, soit au total treize (13) communes ;
- **Région du Sahel** : Dori, Bani, Falagountou, Gorgadji, Seytenga et Sampelga, soit au total six (06) communes.

Compte tenu du niveau d'insécurité dans certaines localités, les interventions débuteront dans les communes accessibles.

4. RÉSULTATS ET PARTENARIAT

4.1 Résultats, produits et activités

En conformité avec les objectifs poursuivis, le projet vise sept résultats suivants :

Résultat 1 : La gestion des collectivités territoriales (CT) de la zone cible prend en compte les nouvelles orientations et textes nationaux de la décentralisation : le processus de décentralisation au Burkina Faso est encadré par les documents clés suivants : i) la Vision prospective de la décentralisation au Burkina Faso à l'horizon 2040 ; ii) la Politique nationale de la décentralisation au Burkina Faso ; iii) la Stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la décentralisation. À ces référentiels s'ajoutera courant 2020, la nouvelle version du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT). De même, l'appropriation de la Loi 034 sur le régime foncier rurale et celle de la Loi n°034-2002 portant loi d'orientation relative au pastoralisme au Burkina Faso constitue des conditions indispensables à la gestion performante des collectivités territoriales.

L'application des dispositions de ces nouvelles orientations et lois dans la gestion des collectivités territoriales cibles requiert la réalisation de deux produits spécifiques suivants :

- **Produit 1.1 :** les acteurs locaux de la zone cible disposant de connaissances sur les orientations et la stratégie décennale 2017- 2026 de mise en œuvre de la décentralisation ;
- **Produit 1.2 :** les élus locaux (femmes, hommes et jeunes) de la zone d'intervention connaissent les règles et procédures de gestion des affaires locales y compris le foncier et ses différents usages.

Résultat 2[12] : les populations[13] et les PDIs (femmes, hommes et jeunes y compris les PDIs) de la zone cible ont accès à de meilleurs services d'état civil et de santé, améliorant leur confiance en l'administration publique locale : la délivrance des services publics locaux est un impératif pour assurer des conditions de vie favorables pour les populations (femmes, hommes et jeunes). Essentiels pour la qualité de vie des populations, les services publics locaux sont indissociables de la lutte contre la pauvreté. De ce fait, leur délivrance constitue, avec la promotion du développement économique local, un impact majeur attendu de l'action des collectivités territoriales. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, la poursuite de ces résultats se fera à travers deux produits suivants :

---

[12] Ce résultat sera poursuivi en étroite collaboration avec l'UNICEF à travers la mise en œuvre de son Programme d'appui à la modernisation de l'état civil (PAMEC). Ce programme est mis en œuvre à travers une convention de subvention entre l'UNICEF et l'Union Européenne

[13] Les populations ici comprennent : les femmes, les enfants, les jeunes, les hommes, les PDI's, les pasteurs, les autochtones, les allochtones, les leaders d'opinion locaux, les groupes vulnérables, les migrants agricoles, les transhumants, etc.

- **Produit 2.1** : les centres de santé de la zone cible disposant de capacités suffisantes pour offrir des services de qualité aux populations (femmes, jeunes, personnes déplacées internes) ;
- **Produit 2.**2 : les services et centres secondaires d'état civil de la zone cible disposant de capacités suffisantes pour offrir des services de qualité aux populations.

Résultat 3[14] : les préoccupations des populations, notamment des femmes et des jeunes, y inclus les PDIs en matière de sécurité communautaire, de cohésion sociale, de promotion du genre et de la viabilisation des économies locales sont prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD : l'un des résultats majeurs attendus du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) en matière de décentralisation et de développement local est de porter le taux d'atteinte des plans locaux de développement à 60% en 2018 et à 75% en 2020. Dans la Stratégie décennale 2017-2026 de mise en œuvre de la décentralisation, la valorisation des potentialités des terroirs, la mobilisation des ressources endogènes et la prise en compte de la dimension genre et du développement durable ont été identifiées comme étant les principales lignes directrices de la démarche stratégique pour le développement des collectivités territoriales. Par ailleurs, l'évaluation des processus de planification et de mise en œuvre des plans locaux de développement a montré que ces outils ne jouent pas leur rôle de référentiel commun du développement des collectivités territoriales.

Prenant en compte ces orientations et les leçons tirées de même que le contexte de la dégradation de la cohésion sociale du fait de l'insécurité, le développement des collectivités territoriales à travers une bonne planification du développement passe par les produits suivants :

- **Produit 3.1** : les collectivités territoriales de la zone d'intervention disposant de PLD[15] réalistes, prenant en compte les ODD, les priorités des bénéficiaires, les orientations et schémas nationaux et la cohésion sociale ;
- **Produit 3.2 :** les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention disposant de projets de développement économiques viables, prenant en compte la durabilité, la dimension genre et la cohésion sociale ;
- **Produit 3.3** : Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention avec des capacités techniques requises pour la mise en œuvre opérationnelle et le suivi de leur PLD ;
- **Produit 3.4** : Les communes cibles disposent de projets de développement économique locaux élaborés et mis en œuvre en partenariat avec les acteurs économiques locaux, notamment avec l'implication effective des femmes et des jeunes ;
- **Produit 3.5 :** Les jeunes et les femmes des communes cibles mettent en œuvre des projets d'entrepreneuriat vert.

Résultat 4 : Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention sont gérées de manière

---

[14] La loi sur la décentralisation fait obligation à chaque collectivité territoriale de se doter de son Plan local de développement. (PRD pour les régions et PCD pour les communes). Ainsi, le PLD élaboré devient le principal outil de mobilisation des ressources financières par la CT aussi bien de l'État que des autres partenaires au développement. Par exemple, les guichets de financement existants tel le FPDCT ne sont accessibles aux CT que si elles ont leur PLD à jour ou elles extraient les activités à financer.
En d'autres termes, une fois élaboré même avec l'appui du projet, le PLD devient la référence pour les autres intervenants dans la CT. Les performances du projet, dans la poursuite de ce résultat seront appréciées au niveau des apports apportés par les PLD dans la mobilisation des ressources financières par les CT pour leurs besoins de fonctionnement et d'investissements.

[15] Le processus d'appui à la conception des PLD doit prendre en compte les questions sécuritaires, les chocs sociaux climatiques et sanitaires, la cohésion sociale, les ODD, les priorités des bénéficiaires dans la planification et la mise en œuvre du développement local. Ceci, pour permettre une meilleure implication des acteurs locaux dans la recherche des solutions et des moyens financiers pour y faire face.

transparente avec une participation plus effective des populations (femmes, hommes et jeunes) à travers des mécanismes de contrôle civil qui contribuent à réduire la corruption et améliorent la redevabilité : la participation démocratique des populations (femmes, hommes et jeunes) à la libre administration des collectivités territoriales est consacrée par la Constitution de juin 1991. Elle suppose la jouissance par le citoyen du droit à l'information préconisé par le CGCT qui précise en son article 11 que " les habitants de la collectivité territoriale (femmes, hommes et jeunes) ont droit à l'information sur la gestion des affaires locales''. Cependant, les résultats de l'enquête sur l'état des lieux de la décentralisation (réalisée par le MATD en 2015) indiquent que ''l'accès de la population à l'information sur la gestion des affaires locales demeure encore faible''. De même, la décentralisation peut être une source de multiplication des risques de corruption en raison du transfert des compétences et des responsabilités aux acteurs locaux. En effet, le volume des transactions et l'absence de procédures rigoureuses de gestion des ressources financières peuvent être une source de pratiques abusives et la fraude. La gestion autocratique et le monopole des services publics créent de multiples opportunités de corruption.

Dans le domaine de l'acquisition des biens et des services, la complexité et la multiplicité des transactions, la proximité avec les clients de la prestation de services, l'influence des réseaux de mécénat constituent des facteurs propices à la pression de la corruption. De même le favoritisme et le népotisme au niveau local pourraient influencer les décisions sur les ressources humaines. Tenant compte de tous ces facteurs, l'appui du projet aux collectivités territoriales à l'amélioration de la gestion transparente des affaires locales requiert la réalisation des produits suivants :

- **Produit 4.1** : les collectivités territoriales de la zone cible se dotent de plans d'intégrité ;
- **Produit 4.2** les collectivités territoriales de la zone cible mettent en œuvre le plan d'intégrité et de redevabilité ;
- **Produit 4. 3** : les médias locaux de la zone d'intervention menant régulièrement des activités de promotion de la redevabilité, de la participation citoyenne, (en particulier des femmes et des jeunes) et la cohésion sociale ;
- **Produit 4.4** : les OSC de la zone d'intervention conduisant régulièrement des activités de veille citoyenne et de prévention de la corruption.

L'ensemble de ces produits doivent contribuer au renforcement de la confiance de la population dans la gouvernance locale et la coopération pour contribuer à la stabilité et à la cohésion sociale dans les régions cibles. Ils visent également à soutenir les structures locales à organiser régulièrement des réunions de leur cadre de concertation local (communes, provinces et régions).

Résultat 5 : les groupes vulnérables[16] de la zone d'intervention, notamment les femmes, les jeunes et les PDI's participent davantage à la gestion des affaires locales : sur 364 maires de communes issues des élections locales de 2016 au Burkina Faso, seulement 09 sont des femmes. Ce qui donne un taux de représentativité de 02,47%, pour une proportion de 52,8% de femmes dans la population nationale. Ces statistiques sont contraires à l'équité et l'inclusion principes fondateurs de la nouvelle Politique Nationale de Décentralisation au Burkina Faso. De même, les nombreuses personnes déplacées internes qui arrivent dans les communes hôtes ne sont pas toujours intégrés dans les mécanismes même pour les questions concernant leur condition de vie. L'équité et l'inclusion impliquent en effet la prise en compte des intérêts de tous les citoyens sans discrimination liée au sexe, à l'ethnie, à l'appartenance politique et à toute autre forme de discrimination.

Pour améliorer la représentativité des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables de manière générale à la gestion des affaires locales les produits ci-après seront réalisés :

---

[16] Il s'agit des femmes et des jeunes des groupes vulnérables tels : les plus pauvres des communautés, les éleveurs sédentaires, les pasteurs, les migrants, les PDI's, etc.

- **Produit 5.1**: les groupes spécifiques, notamment les femmes, les jeunes et les PDI's de la zone d'intervention disposant des documents administratifs (jugements supplétifs, certificat de nationalités, CNIB, cartes d'électeurs) nécessaires en vue de leur participation à la gestion des affaires locales ;
- **Produit 5.2** : les femmes en postes dans les instances de décision et celles candidates potentielles aux élections et aux instances décisionnelles dans les zones d'intervention disposant de plus grandes capacités de leadership pour influencer les instances locales de décision.

Résultat[17] 6 : les communautés locales, les PDIs et les autres parties prenantes (les autorités locales et les FDS) dans la zone d'intervention sont engagées et contribuent activement dans l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale : l'analyse situationnelle dans les six régions met en exergue la dégradation continue des conditions sécuritaires dans de nombreuses communes. Cette situation se traduit par des attaques incessantes des populations par des groupes armés non identifiés, le déplacement de plus en plus massif des populations dans certaines localités. Outre les pertes en vie humaine, les groupes armés non-étatiques dans le cadre des attaques terroristes s'adonnent également à la détérioration des bâtiments et des équipements administratifs. Face à ces actes, on enregistre de plus en plus dans les communes en crise le retrait de l'État avec la fermeture des écoles, des centres de santé, des mairies, des commissariats de police, des services techniques déconcentrés, etc. Ainsi, les populations restées sur place malgré les risques n'ont plus accès aux services publics locaux tandis que les capacités d'accueil et d'assistance des PDI des communes non directement affectées par les attaques sont de plus en plus débordées. De même, les plans initiaux de développement local ne sont plus adaptés à ce contexte et la rupture du contrat de confiance entre les populations et l'État a conduit à créer un sentiment d'injustice et générer des frustrations. Ainsi de plus en plus on constate un accroissement de la rupture de confiance d'une part entre les populations elles-mêmes qui s'accusent mutuellement de soutenir les groupes terroristes et d'autre part entre les populations et les FDS qui sont censées assurer leur quiétude. Il faut noter que les FDS dans la conduite de leur mission accusent les populations de ne pas collaborer dans les stratégies de renseignement et de pactiser quelquefois avec les groupes armés.

Pour remédier à cette situation, le projet réalisera trois produits qui sont :

- **Produit 6.1** : les communautés et les autorités locales se dotent de plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la zone d'intervention du projet ;
- **Produit 6.2** : les communautés et les autorités locales mettent en œuvre les plans de co-construction de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale ;
- **Produit 6.3** : les communautés locales et les FDS (militaires, polices nationales, gendarmes) sont engagés dans la promotion de la sécurité communautaire et la cohésion sociale.

Résultat 7 : Un système d'analyse de conflits et indexe de cohésion sociale est à disposition à l'ensemble des partenaires (gouvernement, collectivités territoriales, PTF, population, etc.) et contribue à prévenir les conflits et à renforcer la cohésion sociale

Le projet intervient dans un contexte et un environnement conflictuel. Dès lors, les actions qui seront conduites dans le cadre du projet dans les zones cibles vont agir sur les conflits, mais aussi au sein

[17] Ce résultat sera poursuivi en étroite collaboration avec les structures compétentes du Ministère de la sécurité, notamment la Direction Générale de la Police de Proximité.

des conflits. C'est ce qui fait dire à partir des expériences vécues que l'action du projet ne sera pas forcément neutre et son impact sur les conflits doit être appréhendé avec beaucoup d'attention. D'où la nécessité de se poser la question suivante : « Comment intervenir, dans des contextes de tensions et de conflits, sans pour autant que les actions qui seront entreprises n'affectent négativement les conflits eux-mêmes, aident les populations cibles tout en favorisant un changement des pratiques de la gestion des tensions ? »

La prise en compte de ce questionnement implique donc, que des mesures soient prises en vue de permettre tout au long de l'exécution du projet, d'analyser continuellement l'évolution du terrain et des réactions des populations locales tout autant que des forces en présence. Le but est de comprendre les tensions évidentes, mais aussi les conflits latents qui prennent racine dans les tensions cachées et les formes de domination masquées. Ici, il s'agit d'éviter à tout prix que les actions du projet ne viennent renforcer des tensions latentes, aggravant ainsi les conflits au lieu de participer à leur résolution ou à l'amélioration du sort des populations affectées.

Pour assurer de tels résultats et prévenir les risques de dérapage, la stratégie se fondera également sur une combinaison des approches « do no harm » et de « gestion des programmes sensibles aux conflits ». i) la première approche « do no harm » est centrée sur la question clé à savoir « est-ce que le projet comprend des éléments qui divisent les différentes couches des communautés des communes cibles au sein desquelles les actions seront conduites ; ou est-ce qu'il comprend, au contraire, des éléments qui rapprochent les différents groupes ? ». ii) Quant à la gestion des programmes sensibles aux conflits, elle attire l'attention sur une question centrale à savoir si « le projet GoLCoS contribue t-il à la prévention de la violence et à la transformation pacifique des conflits ou l'aggrave-t-il ? ».

Cette approche va être renforcée par des études d'analyse des conflits à partir de la conception et l'utilisation de plateformes d'information et d'aide aux prises de décision qui permettront dans de façon pérenne de suivre l'évolution des crises sur le terrain.

Deux produits permettront d'atteindre ces résultats. Ce sont :

- **Produit 7.1** Le projet en partenariat avec le gouvernement se dotent d'une plateforme pérenne d'analyse des conflits et d'indexe de cohésion sociale
- **Produit 7.2** Les 85 communes cibles se dotent de stratégies d'ajustement des interventions du projet tenant compte du contexte sécuritaire

NB : le détail des activités devant concourir à la réalisation de ces produits et résultats sont consignés dans le cadre des résultats.

Contribution du projet à l'atteinte des objectifs du PNDES, de l'UNDAF et de la MAP

Résultats attendus du GoLCoS	Axes/objectifs du PNDES	Effets PNDES	Effets UNDAF et résultats CPD/CPAP	MAP
Résultat 1 : La gestion des Collectivités Territoriales (CT) de la zone cible prend en compte les nouvelles orientations et textes nationaux de la	Axe 1 OS 1.3 : renforcer la décentralisation et promouvoir la bonne gouvernance locale	Les économies locales sont dynamisées et les disparités régionales sont réduites, notamment à travers un aménagement du territoire efficace	Effet 1.1. UNDAF : D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans	Axe 3 - Renforcement la présence de l'état • améliorer la sécurité des enceintes administratives dans les communes fragiles

Résultats attendus du GoLCoS	Axes/objectifs du PNDES	Effets PNDES	Effets UNDAF et résultats CPD/CPAP	MAP
décentralisation			un État de droit. CPD, Effet 1 : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	• appuyer les collectivités territoriales pour la meilleure redevabilité auprès des populations • renforcer les capacités des CT pour une meilleure prise en charge de leur domaine de compétence
Résultat 2 : les populations et les PDIs (femmes, hommes et jeunes y compris les PDIs) de la zone cible ont accès à de meilleurs services d'état civil et de santé, améliorant leur confiance en l'administration publique locale	Axe 2 OS 2.1 : promouvoir la santé des populations et accélérer la transition démographique	L'accès aux services de santé de qualité est garanti à tous	Effet UNDAF 1.1. D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans un État de droit. Effet UNDAF 2.2. D'ici à 2022, chaque homme ; chaque femme en âge de procréer, chaque nouveau-né, chaque enfant et chaque adolescent (e) ont un accès équitable et utilisent de façon accrue des services de santé de qualité (santé sexuelle et reproductive, maladies transmissibles y compris le VIH/SIDA et maladies non transmissibles. CPD, Effet 1. : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	Axe 2 Secteurs sociaux répondent aux besoins sanitaires des populations des zones touchées par l'insécurité et des déplacés

Résultats attendus du GoLCoS	Axes/objectifs du PNDES	Effets PNDES	Effets UNDAF et résultats CPD/CPAP	MAP
Résultat 3 : Les préoccupations des populations, y inclus les PDIs en matière de sécurité communautaire, de cohésion sociale, de promotion du genre et de la viabilisation des économies locales sont prises en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des PLD	Axe 1 OS 1.3 : renforcer la décentralisation et promouvoir la bonne gouvernance locale	L'efficacité de la décentralisation et de la gouvernance locale est améliorée	Effet UNDAF 1.1. D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans un État de droit. CPD, Effet 1 : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	Axe- 4 Cohésion sociale et résilience • Gérer les urgences humanitaires • Promouvoir la cohésion sociale et prévenir l'extrémisme et la radicalisation et • Préparer le retour des déplacés
Résultat 4 : Les collectivités territoriales (CT) de la zone d'intervention sont gérées de manière transparente avec une participation plus effective des populations (femmes, hommes et jeunes) à travers des mécanismes de contrôle civil qui contribuent à réduire la corruption et améliorent la redevabilité	Axe 1 OS 1.1 : promouvoir la bonne gouvernance politique et administrative	Le système de redevabilité est développé à tous les niveaux	Effet UNDAF 1.1. D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans un État de droit. CPD, Effet 1 : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	Axe 3: Renforcement la présence de l'état • Appuyer les collectivités territoriales pour la meilleure redevabilité auprès des populations • Renforcer les capacités des CT pour une meilleure prise en charge de leur domaine de compétence
Résultat 5 : Les groupes vulnérables de la zone d'intervention, notamment les femmes et les jeunes, participent davantage à la	Axe 1 OS 1.3 : renforcer la décentralisation et promouvoir la bonne gouvernance locale	L'efficacité de la décentralisation et de la gouvernance locale est améliorée	Effet UNDAF 1.1. D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en	• Axe 3: Renforcement la présence de l'état Appuyer les collectivités territoriales pour la meilleure redevabilité auprès des

Résultats attendus du GoLCoS	Axes/objectifs du PNDES	Effets PNDES	Effets UNDAF et résultats CPD/CPAP	MAP
gestion des affaires locales			paix et en sécurité dans un État de droit. CPD, Effet 1 : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	populations • Renforcer les capacités des CT pour une meilleure prise en charge de leur domaine de compétence
Résultat 6 : les communautés locales, les PDIs et les autres parties prenantes (les autorités locales et les FDS) dans la zone d'intervention sont engagées et contribuent activement dans l'élaboration et la mise en œuvre des mécanismes de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale	Axe 1 OS1.1 : Promouvoir la bonne gouvernance politique et administrative.	La démocratie, les droits humains, la justice et la paix sont renforcés.	Effet UNDAF 1.1. D'ici à 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et les populations du Burkina Faso, en particulier les plus exposées aux risques de conflits et à l'insécurité, vivent en paix et en sécurité dans un État de droit. CPD, Effet 1 : D'ici 2022, l'efficacité des institutions est améliorée et la population du Burkina Faso, en particulier les plus exposés aux risques de conflit et d'insécurité, vit en paix et en sécurité dans un État de droit	Axe 4 Cohésion sociale et résilience • Gérer les urgences humanitaires • Promouvoir la cohésion sociale et prévenir l'extrémisme et la radicalisation et • Préparer le retour des déplacés • Promouvoir les relations civil-militaires • Renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion de la crise humanitaire.

4.2 Ressources nécessaires pour la mise en œuvre des résultats

La mise en œuvre des activités nécessitera une mobilisation en ressources humaines, matérielles et financières. Au titre des ressources humaines, il sera mis en place une équipe technique composée du personnel technique et administratif et des agents d'appui (cf. détail au point VIII : arrangements de gestion et de coordination). Au titre des ressources matérielles, il sera mis à la disposition du projet un local fonctionnel et des équipements (bureautiques, informatiques, matériel roulant).

Quant aux contributions financières, elles comprendront : des apports du Gouvernement des Pays-Bas à hauteur de 9 023 837 EUR, soit 10 105 080 USD ; du PNUD à hauteur de 900 000 USD ; et du Gouvernement du Burkina Faso à hauteur de 66 667 USD dont 59 000 USD décaissables et 7 667 USD non décaissables. Soit un budget total de 11 071 748 USD.

4.3 Partenariat technique et financier

La mise en œuvre du projet se fera en collaboration avec les institutions nationales et internationales qui interviennent dans sa zone d'intervention (région de l'Est, du Nord, du Centre-Nord, de la Boucle du Mouhoun du Centre-Est et du Sahel).

Les principaux partenaires techniques qui pourraient s'engager dans l'opérationnalisation de ce projet sous réserve d'expression d'intérêt de leur part sont :

- les institutions et structures nationales : le Ministère de l'Administration Territoriale , de la Décentralisation et de la Cohésion sociale (DGCT, SP-CONAD, DGESS, DGMEC, DGPCS), le Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement (DGEP et DGDT), le Ministère de l'Agriculture, de l'Aménagement et de l'Hydraulique, le Ministère de la Femme, de la Solidarité nationale, de la Famille et de l'Action Humanitaire, le Ministère de l'Environnement, de l'Économie Verte et du Changement Climatique (SP-CNDD),le Ministère de la défense et des anciens combattants, le Ministère de la sécurité (Direction générale de la police de proximité), les faitières des collectivités territoriales (AMBF, ARBF), les organisations de la société civile et d'autres institutions spécialisées en matière de formation des élus locaux (ENAM) et de renforcement des capacités des organisations de la société civile ;
- les organismes des Nations Unies : les agences de coopérations qui peuvent contribuer à la mise en œuvre et le suivi du projet à travers leurs expertises, leurs expériences (bonnes pratiques, et leçons apprises) seront :
    - l'UNICEF pour les questions relatives à l'état civil des nouveau-nés, à l'enfance et à la malnutrition dans le cadre de la révision et de la mise en œuvre des PLD ;
    - l'UNCDF pour les questions d'appui à la maîtrise d'ouvrage locale dans le cadre de la révision et la mise en œuvre des PLD, d'inclusion financière et d'innovation ;
    - l'UNHCR pour les questions de gestion et d'assistance des personnes déplacées internes (PDIs) ainsi que le renforcement de la sécurité locale ;
    - la FAO pour les questions relatives à la sécurité alimentaire dans le cadre de la révision et la mise en œuvre des PLD.
- le consortium composé de la Coopération japonaise, le PNUD et la BOAD : soutient financièrement et techniquement la mise en œuvre du Programme d'Appui au Développement des Économies Locales (PADEL) à l'effet de booster le développement local dans les régions cibles ;
- la Banque Mondiale : à travers le PACT intervient dans l'appui au renforcement des capacités des CT et la promotion du développement local dans les trois régions (Est, Nord, Sahel) ;
- la Coopération italienne : intervient au Sahel à travers le Projet de Renforcement de la Résilience des Populations à l'Insécurité Alimentaire. Le partenariat avec ce projet permettra de renforcer l'autosuffisance alimentaire des populations dans le cadre de la révision et la mise en œuvre des PLD.
- la Banque Africaine de Développement qui apporte son appui technique et financier au Programme de Renforcement de la Résilience à l'Insécurité Alimentaire et Nutritionnelle au Sahel (P1-P2RS). Ce partenariat pourrait contribuer à la consolidation des acquis de la résilience et de l'autosuffisance alimentaire dans le cadre de la révision et la mise en œuvre des PLD ;
- la Coopération Suisse qui soutient techniquement et financièrement la mise en œuvre du programme d'appui à la décentralisation et à la participation citoyenne (DEPAC) sur la période 2015-2024 dans la Région de l'Est. Une synergie avec ce programme permettra d'assurer les acquis escomptés dans l'appui au gouvernement dans le processus de décentralisation, de la participation citoyenne et du développement local ;

- les organisations de la société civile interviennent dans la promotion du leadership féminin, la transparence et la responsabilité des acteurs politiques devant les citoyens, de la cohésion sociale ;
- La Coopération luxembourgeoise intervient dans le domaine de l'environnement, eau et assainissement à travers le projet appui à la gestion durable des ressources forestières dans la région de l'Est dans le cadre de la révision et la mise en œuvre des PLD ;
- l'Agence Française de Développement (AFD) contribue techniquement et financièrement à l'atteinte de la sécurité financière dans la région de l'Est dans la stratégie de promotion des DEL.

L'implication de ces partenaires techniques et financiers se fera sur la base de synergies d'actions dans l'exécution du projet. De façon concrète, des protocoles d'accord spécifiques pourront être signés avec les structures opérationnelles de ces partenaires, et ce en fonction des domaines d'activités. Ces protocoles vont permettre de mutualiser les moyens techniques et financiers pour répondre efficacement aux besoins de développement des bénéficiaires.

4.4 Risques et hypothèses

Le projet prend en compte l'analyse des risques et les mesures d'atténuation incluses dans le PNDES et le Programme de coopération pays du PNUD pour la période 2018-2020. Les principaux risques qui pourraient entraver la réalisation du projet sont les suivants :

Catégorie du risque	Description	Impact & probabilité	Mesures de mitigation
Politique	Troubles liés aux élections présidentielles/municipales /législatives entre les acteurs politiques au niveau de la zone d'intervention du projet	La probabilité est moyenne. L'impact serait élevé sur la cohésion sociale et la paix sera éprouvée. Cela va impacter sur la mise en œuvre des activités du projet dans la zone d'intervention	Tenir des sessions de concertation entre acteurs du processus électoral (en collaboration avec le projet Élections) pour trouver des solutions à ces troubles Mettre en œuvre des actions de sensibilisation au profit des acteurs locaux Faire le plaidoyer à tous les niveaux pour le respect des principes des dialogues politiques
Sécuritaire	Aggravation de la situation sécuritaire dans la zone d'intervention	La probabilité est moyenne. L'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait très élevé dans la zone d'intervention du projet	Transférer les activités dans des communes plus stables où ces activités n'étaient pas prévues. Élaborer un plan de différemment des activités faisant l'objet de menaces dans les zones à haut risque sécuritaire Mettre en place un plan spécifique de gestion du risque sécuritaire prenant en compte l'évolution de la situation sécuritaire
	Aggravation des conflits intercommunautaires, dans les communes cibles	La probabilité est moyenne. l'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait très élevé dans les communes cibles concernées	Transférer les activités dans les autres communes plus stables de la zone d'intervention Élaborer un plan de différemment des activités faisant l'objet de menaces dans les zones à haut risque sécuritaire Mettre en place un plan spécifique de gestion du risque sécuritaire prenant en compte l'évolution de la situation sécuritaire
	Aggravation des exécutions extrajudiciaires par les FDS, koglweogo et VDP	La probabilité est moyenne. l'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait très élevé dans les communes cibles concernées.	Mettre en œuvre des actions de sensibilisation au profit des FDS et des VDP Élaborer et mettre en œuvre des actions civilo-militaires

Catégorie du risque	Description	Impact & probabilité	Mesures de mitigation
Opérationnel	Dégradation des voies d'accès de certaines communes qui les rendent inaccessibles pendant la saison hivernale	La probabilité du risque est faible. L'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait moyen.	Faire la planification opérationnelle en tenant compte de ces saisons Proposer un plan de délégation de certaines activités à des acteurs locaux d'intervention du projet et utiliser les moyens électroniques de paiement.
	Difficultés d'évaluer les performances du projet dans les communes cibles	La probabilité du risque est faible. L'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait moyen.	Élaborer et mettre en œuvre un système de collecte des données qui s'appuie sur les acteurs locaux de la zone d'intervention du projet et qui utilisent les NTIC
	Inadhésion des populations à la mise en œuvre du projet	La probabilité du risque est faible. L'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait élevé.	Organiser des campagnes d'informations et de sensibilisation sur le contenu du projet au profit des populations cibles et des leaders communautaires
	Attaque contre les parties prenantes	La probabilité du risque est faible. L'impact sur la mise en œuvre des activités du projet serait élevé.	Renforcer l'expertise locale pour la prise en charge de la conception et de la mise en œuvre des activités
Sanitaire	Aggravation de la situation sanitaire liée à la COVID-19	La probabilité est moyenne. L'impact serait élevé (arrêt des déplacements dans les zones d'intervention du projet, réorientation de certains financements vers la lutte contre la COVID-19, suppression ou réorientation de certaines activités du projet)	Respecter les mesures barrières dans la mise en œuvre du projet Vulgariser le télétravail en cas de reprise de la pandémie

4.5 Les engagements des parties prenantes

Tous les acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre du projet sont répertoriés comme étant des parties prenantes. Le tableau ci-dessous donne les parties prenantes clés. Il sera mis à jour annuellement, au regard de l'apparition ou de la disparition de certains acteurs.

Parties prenantes	Statut	Stratégies engagement
PNUD / UNCDF	PTF	Apporte sa contribution financière à la mise en œuvre du projet suivant l'agenda de mise en œuvre convenu dans les plans de travail Appuie l'équipe de projet dans le contrôle qualité des processus de pilotage et de mise en œuvre des activités Assure les évaluations ex ante et externe du projet Appui à la maitrise d'ouvrage locale
Ambassade des Pays-Bas	PTF	Apporte sa contribution financière à la mise en œuvre du projet suivant l'agenda de mise en œuvre convenu dans les plans de travail ; faire le suivi de programme sur le niveau opérationnel et tactique.
Comité de revue	Responsable du projet	Prends les décisions sur le processus de mise en œuvre du projet, conformément à ses attributions
Conseils de collectivités territoriales de la zone d'intervention	Bénéficiaire	Identifient les changements souhaités et les stratégies spécifiques pour les obtenir Contribuent financièrement à l'atteinte des résultats du projet
Organisations de la société civile de la zone d'intervention	Bénéficiaire	S'engagent à contribuer durablement à l'amélioration de la gouvernance locale à travers des actions de veille et de participation et de contrôle citoyen efficaces
Radios locales	Bénéficiaire	Contribuent à l'amélioration de la redevabilité des élus vis-à-vis des populations, à la promotion de la citoyenneté, et à l'information des populations
Coordination du projet	Gestion du projet	Prépare et mets en œuvre les plans annuels de travail, dans les délais ; Contribue, avec le Responsable de programme et les bénéficiaires, à la mise à jour du journal des risques, du journal des enseignements tirés Contribue au contrôle de la qualité dans la mise en œuvre des activités ; Élabore et diffuse les différents rapports techniques et financiers requis ; Assure la gestion administrative, financière et comptable du projet
SP/CONAD	Partenaire de mise en œuvre	Évalue l'atteinte des cibles des indicateurs dans les résultats qui le concerne ; Capitalise les résultats du projet dans les rapports nationaux ; Participe à la mise à jour et à la gestion préventive des risques
SP/CNDD	Partenaire de mise en œuvre	Évalue l'atteinte des cibles des indicateurs dans les résultats qui le concerne, notamment dans la prise en compte des normes de durabilité ; Capitalise les résultats du projet dans les rapports nationaux ; Participe à la mise à jour et à la gestion préventive des risques
SP/PNDES	Partenaire de mise en œuvre	Évalue l'atteinte des cibles des indicateurs, notamment les taux d'atteintes des effets attendus des PLD de la zone d'intervention ; Capitalise les résultats du projet dans les rapports nationaux ; Participe à la mise à jour et à la gestion préventive des risques
MATDC/DGCT	Tutelle administrative	Identifie avec l'équipe de projet les changements souhaités et les stratégies spécifiques pour obtenir ces changements ; Évalue l'atteinte des cibles des indicateurs dans les résultats qui le concerne ; Capitalise les résultats du projet dans les rapports nationaux ; Participe à la mise à jour et à la gestion préventive des risques Participe aux activités de suivi terrain S'assure de la bonne exécution financière du projet

Parties prenantes	Statut	Stratégies engagement
MATDC/DGESS	Suivi de l'exécution du projet	Suit l'avancement du projet à travers ses indicateurs clés Évalue le projet, dans le cadre de la tenue des Assemblées générales des projets et programmes du Burkina Faso, Ventile et utilise à bon escient les bases de données produites avec l'appui du projet en vue d'améliorer la prise de décision dans le pilotage de la décentralisation contribue aux évaluations (à mi-parcours et finale) du projet pouren capitaliser les expériences
MATDC/FPDCT	Tutelle administrative	Apporte son assistance dans la mise en œuvre des activités d'investissement Assure le contrôle de la qualité des livrables
MATDC/DGMEC	Tutelle administrative	Apporte son assistance pour la mise en œuvre des activités en relation avec l'état civil Assure le contrôle qualité des livrables Contribue au renforcement des capacités des acteurs bénéficiaires
MATDC/DGPCS	Tutelle administraive	Apporte son appui dans la promotion de la cohésion sociale Assure la mise en place des mesures de prévention et de gestion des conflits Appui les acteurs locaux dans l'analyse des confits Assure la promotion des actions de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent.
Faitières des CT (ARBF, AMBF)	Partenaires de mise en œuvre	Assure le plaidoyer pour la mobilisation des ressources et la mise en œuvre des engagements pris par l'État Contribue à la mise en œuvre des activités
Ministère de la femme de la solidarité nationale et de la famille	Partenaire de mise en œuvre	Évalue l'atteinte des cibles des indicateurs dans les résultats concernant le genre, la gestion des urgences, l'équité et l'inclusion ; Capitalise les résultats du projet dans les rapports nationaux; Participe à la mise à jour et à la gestion préventive des risques
Ministère de la sécurité	Partenaire de mise en œuvre	Participe à la mise en œuvre des actions en lien avec la restauration de la sécurité et la cohésion sociale Participe au renforcement des capacités des volontaires et des polices de proximité
Ministère des Droits Humains et de la Promotion Civique (MDHPC/ONAPROGECC)	Partenaire de mise en œuvre	Participe à la mise en œuvre des actions en lien avec la restauration de la cohésion sociale à travers notamment l'Observatoire National de Prévention et de Gestion des Conflits Communautaires et ses démembrements
Autres projets et programmes d'appui à la décentralisation : DEPAC ; PADEL ; PUS-BF ; PDDC, PACT, PAMED, P2RPIA, P1-P2RS	Partenaire de mise en œuvre	Partagent leurs meilleures pratiques, leurs expériences avec le projet ; Co-organisent avec le projet, des activités de capitalisation desbonnes pratiques des acteurs locaux, dans leurs zones d'intervention respectives Mutualisent leurs ressources pour l'atteinte des résultats communs
Les services techniques déconcentrés de l'État	Partenaire de mise en œuvre	Apportent leur appui technique pour la mise en œuvre des activités dans les domaines qui les concernent ; Contribuent à la capitalisation des bonnes pratiques du projet dans les domaines qui les concernent.
Les PTF		Participent au Comité de revue Mutualisent les moyens techniques et financiers de mise en œuvre à travers des protocoles d'accord

Les engagements avec les parties prenantes seront affinés dans les plans de travail annuels et les plans locaux de développement des collectivités territoriales cibles.

4.6 Coopération Sud-Sud et Triangulaire

Dans la mise en œuvre du projet, l'accent sera mis sur la coopération sud-sud notamment en matière de renforcement des capacités des acteurs des collectivités territoriales. L'accent sera également mis sur les échanges d'expériences, l'apprentissage, le transfert de connaissances et de bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des affaires locales de la promotion de la citoyenneté et du développement local. En sus des voyages d'études, il sera noué des conventions de partenariat technique au sein des collectivités de l'UEMOA.

4.7 Connaissances

Au titre de la production et de la valorisation des connaissances, les mesures suivantes seront mises en œuvre :

- une stratégie de communication sur le projet sera élaborée et mise en œuvre, en vue de renforcer sa visibilité et son appropriation par tous les acteurs du développement national. Elle accordera une place primordiale à la communication digitale de masse notamment, par l'utilisation des langues nationales ;
- un accent sera mis sur l'apprentissage et le partage de connaissances ;
- une banque de données des solutions locales en cartographie sera mise à la disposition de tous les acteurs ;
- la conception et la publication d'infographies sur les bonnes pratiques issues des activités du projet ;
- l'utilisation du site Web du MATDC et du PNUD pour publier les brochures, les résultats des évaluations, etc. ;
- la mise à jour du journal des risques ;
- l'utilisation de la presse écrite, la presse audio-visuelle (RTB, BF1, Burkina Infos, et des radios locales) ;
- la publication dans l'annuaire statistique des élus locaux, l'annuaire de la décentralisation et l'annuaire des statistiques de vie.

4.8 Durabilité et mise à l'échelle

La durabilité des résultats du projet sera assurée par l'approche retenue énoncée au niveau des principes directeurs. Elle se fondera sur quatre principes :

- le renforcement des collectivités territoriales dans leurs missions. Il s'agira essentiellement de procéder à : (i) une actualisation des Plans de développement institutionnel qui doit contribuer au renforcement de leurs capacités technique et opérationnelle, (ii) à les aider à mettre en œuvre lesdits plans;
- le renforcement de l'écosystème des collectivités territoriales, constitué de l'ensemble des institutions qui collaborent avec elles ou leur rendent des services. En faisant cela, il est attendu que les collectivités territoriales bénéficient de services améliorés et que les liens entre les deux parties se renforcent et se perpétuent au-delà de la durée du projet. À cet effet, les espaces de concertation et de coordination de développement local au niveau régional et communal (les CCR et les CCCo) seront mis à contribution avec l'appui du projet ;
- le renforcement de la cohésion sociale et de la sécurité afin de permettre aux acteurs locaux de promouvoir des stratégies de fournitures des services publics locaux de qualité accessibles ;
- la promotion des stratégies de développement économique local dans lesquelles les populations se reconnaissent et contribuent à asseoir de nouveaux modes de développement économique local au service de l'emploi et d'une valorisation durable des potentialités territoriales. Ce qui permettra de réduire les inégalités, les injustices qui sont

sources de frustration et d'exclusion d'une partie de la population notamment des plus pauvres au partage des fruits de la croissance. Elle permettra également de renforcer la cohésion sociale et le vivre ensemble dans les collectivités cibles en ne laissant personne pour compte.

- Le renforcement de la prise en compte de l'égalité des sexes dans la conception et la mise en œuvre des actions du projet en vue d'assurer une participation effective de toutes les couches sociales notamment les femmes et les jeunes dans la gestion pérenne des acquis du projet.

La durabilité du projet sera également assurée à travers son appropriation par les collectivités territoriales et les OSC dans la conception et la mise en œuvre des activités. Cela permettra une gestion plus durable des acquis et la reproductivité des bonnes pratiques.

Pour ce qui est du secteur privé, l'implication des opérateurs économiques, des concessionnaires des zones de chasse, des sociétés minières là où elles existent dans le développement local devrait aider à mieux asseoir un partenariat public-privé qui va permettre aux collectivités territoriales cibles d'accéder à des financements nécessaires à la mise en œuvre des projets de développement conçus sur la base des acquis des actions de renforcement des capacités.

Étant donné que le projet est fondé sur des produits-clés relatifs aux fonctions principales des collectivités territoriales telles que définies par les référentiels du cycle III de la décentralisation, leur transposition à d'autres régions, donc leur mise à l'échelle, pourra se faire aisément, pourvu que les ressources nécessaires soient disponibles.

5. GESTION DU PROJET

5.1 Efficacité et efficience

Pour atteindre les résultats escomptés dans un délai imparti à l'exécution du projet, et avec les ressources disponibles, la stratégie de mise en œuvre du projet prend en compte les bonnes pratiques capitalisées[18] par les projets antérieurs d'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale soutenus par le PNUD. Elle s'appuie en particulier sur les leçons apprises de la mise en œuvre du projet d'Appui à la Décentralisation et à la Participation Citoyenne (ADEPAC), du Projet d'Appui aux Communes Rurales et aux Initiatives Communautaires (ACRIC) et du sous-Programme de Renforcement de la Gouvernance Locale et Administrative (PRGLA). Les acquis du PAPCiDDeL en cours d'exécution dans la Région de la Boucle du Mouhoun seront également pris en compte. Elle capitalise également l'expérience de la mise en œuvre du NIM du PNUD, ainsi que les meilleures pratiques des autres projets et programmes d'appui à la gouvernance locale.

En outre, des démarches de mise en œuvre des activités basées sur la théorie du changement et l'approche qualité permettront d'impliquer les différentes parties prenantes et de responsabiliser les bénéficiaires afin de maximiser les performances du projet.

Les principaux fondements de la gestion efficace et efficiente seront :

- **l'application de la modalité d'exécution directe (DIM) dans le processus d'acquisition des biens et des services nécessaires à la mise en œuvre du projet :** dans cette modalité DIM, le PNUD a les capacités techniques et administratives pour prendre en charge la mobilisation des intrants requis et leur mise en œuvre efficace pour atteindre les produits prévus. Le PNUD assure la responsabilité et la redevabilité générale de la gestion pour la mise en œuvre

[18] Des documents sur les bonnes pratiques et les leçons apprises de ces différents projets sont disponibles au niveau des Ministères de tutelle et du PNUD

du projet ;

- **la mise en place du staff au sein des Bureaux Intégrés des Nations Unies et/ou des Secrétariats de l'AMBF dans les quatre (04) régions (Est, Nord, Centre-Nord et Sahel) et dans les Secrétariats de l'AMBF de la Boucle du Mouhoun et du Centre Est** comme points focaux dans la mise en œuvre des activités du projet en partenariat avec les différentes communes cibles.
- **la coordination de proximité sera assurée par le Bureau Intégré des Nations Unies** : la coordination consistera surtout à animer les différents espaces de concertation et de coordination qui existent ou qui seront mis en place afin d'assurer une meilleure synergie d'action entre les différentes parties prenantes dans la conception, le financement et la mise en œuvre des actions.
- **la signature de conventions avec des ONG et/ou des associations** pour la mise en œuvre de certaines activités sur le terrain (renforcement capacité, activité de sensibilisation et redevabilité) ;
- **le respect de la maitrise d'ouvrage locale :** le projet GoLCoS est classé dans la catégorie 2 des projets et programmes. Conformément aux dispositions du décret portant réglementation générale des projets et des programmes au Burkina Faso, le PNUD a la responsabilité de l'exécution du projet sur la base d'un contrat qui sera passé avec l'État. Cependant dans la mise en œuvre des activités, il existe des procédures et des dispositions internes au PNUD qui permettent de responsabiliser les acteurs locaux impliqués en mettant à leur disposition les ressources nécessaires. Ce qui permet d'assurer le respect de la maitrise d'ouvrage locale des collectivités territoriales.
- **l'adoption d'une stratégie de mise en œuvre des activités portée sur l'approche qualité et la gestion du changement :** il s'agira, en combinant les deux approches, d'impliquer systématiquement les bénéficiaires dans la détermination de leurs besoins de renforcement de capacités en lien avec des objectifs clairs de changement ; d'identifier la meilleure approche pour obtenir ce changement ainsi que les contributions collaboratives nécessaires ; de déterminer les conditions de la durabilité des effets de l'activité. Cette option a pour but de créer les conditions pour que les acteurs locaux apportent des solutions et approches endogènes à la réalisation des changements qu'ils souhaitent ;
- **la construction de partenariats stratégiques avec d'autres acteurs intervenant dans la zone de concentration :** avec les communes bénéficiaires, le projet identifiera les autres partenaires au développement local en vue d'asseoir, ensemble, des stratégies communales ou régionales de renforcement des capacités au regard des besoins de changements identifiés. Ainsi, le projet bénéficiera des effets de synergies et de complémentarités de ces partenaires pour atteindre ses objectifs avec le minimum de ressources ;
- **la capitalisation des outils et expertises produits par les projets d'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale antérieures :** les projets ADEPAC, ACRIC et PRGLA ont pu mettre en place des pools d'expertise dans les domaines du pilotage de la décentralisation, de la planification locale, de la promotion des économies locales, de la durabilité et des changements climatiques, etc. Le projet mettra à profit ces ressources et outils pour avancer rapidement dans l'atteinte de ses résultats ;
- **l'expertise globale et les outils et méthodologies du PNUD, y inclus sur la « Local Integrity Plans» et « Open Data », la Sécurité Communautaire et la Cohésion Sociale et sur le « Social Cohesion and Reconciliation Index – SCORE » :** la décentralisation peut être une source de multiplication des risques de corruption en raison du transfert des compétences et des responsabilités aux acteurs locaux. En effet, le volume des transactions et l'absence de procédures rigoureuses de gestion des ressources financières peuvent être une source de pratiques abusives et de fraude. La gestion autocratique et le monopole des services publics

créent de multiples opportunités de corruption. Dans le domaine de l'acquisition des biens et des services, la complexité et la multiplicité des transactions, la proximité avec les clients de la prestation de services, l'influence des réseaux de mécénat constituent des facteurs propices à la pression de la corruption. De même, le favoritisme et le népotisme au niveau local pourraient influencer les décisions sur les ressources humaines. Pour parer au développement de tel environnement propice à la corruption et au laxisme dans la gestion administrative des affaires locales, le PNUD mettra son expertise dans le domaine de l'évaluation des risques, de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'intégrité au profit des collectivités territoriales cibles.

- **en matière d'appui à l'amélioration des conditions sécuritaires**, le PNUD mettra son savoir-faire dans la mise en pratique de l'approche de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale qui consiste à opérationnaliser la sécurité humaine, le développement humain et les paradigmes de construction de « l'État » au niveau local. Cette approche dans les collectivités territoriales cibles vise la promotion des mécanismes endogènes et des espaces communautaires d'interaction qui contribue à mettre les communautés et leurs membres à « l'abris de la peur » (free from fear) ».

5.2 Gestion de projet

Le projet sera rattaché au programme budgétaire décentralisation du MATDC basé à Ouagadougou. Ses activités couvriront les communes d'interventions retenues dans les six régions du Sahel, de l'Est, du Centre-Nord et du Nord, du Centre-Est et de la Boucle du Mouhoun. Il développera une synergie d'action avec les autres programmes financés par le Gouvernement des Pays-Bas dans ces Régions. De façon spécifique pour tous ces programmes dans ces régions, le projet GoLCoS mettra à leur disposition l'expertise globale du PNUD au niveau de la gouvernance locale dans un contexte de crise et de fragilité, y inclus les outils et méthodologies testés dans plusieurs pays sur la Sécurité Communautaire et la Cohésion Sociale ainsi que les Plans Locaux d'Intégrité. En outre, les supports techniques pédagogiques et didactiques tirés de l'expérience du PNUD au Burkina Faso dans la Boucle du Mouhoun seront mis à disposition pour renforcer leurs performances dans leur zone d'intervention. Le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion sociale (MATDC) abritera le siège. Les locaux situés à Ouagadougou, sise 246 Rue de la grande chancellerie 01 BP 148 Ouagadougou 01, Tél : 25 31 05 87/88 seront affectés au projet. Ces locaux abriteront le personnel et les équipements nécessaires à la gestion du projet notamment :

- **la gestion administrative, financière et comptable** qui consiste à planifier, appliquer les Politiques et Procédures du Programme et des Opérations (POPP), à contrôler l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières du projet, et à élaborer les différents rapports financiers ;
- **le suivi-évaluation** dont les principales activités porteront sur la conception et la mise en œuvre des outils de suivi ; le suivi des indicateurs ; la production des plans et rapports d'activités ; la mise à jour des enseignements tirés et des risques ; la préparation des sessions du Comité de revue ; la mise en évidence des performances du projet, la conduite d'une étude de base de perception des populations pour collecter des données qui peuvent servir comme référence ;
- **les évaluations :** Pour assurer une mesure des effets à moyen terme du projet, les données de référence des indicateurs de résultats seront collectées dès le démarrage, y inclus par l'analyse de conflits. Les cibles à atteindre seront définies et validées. L'évaluation du projet est sujette aux directives du PNUD en la matière. À ce titre, il sera élaboré :
    - un plan de suivi sur trois (3) ans, prenant en compte la situation de référence, le tableau de bord sur la base du cadre des résultats, les ressources humaines et le budget global ;
    - un plan annuel de suivi des livrables dans le cadre du PTA.

Pour se faire, un dispositif de collecte avec des points fiscaux dans les communes sera mis en place. Les points focaux seront formés et équipés pour la collecte digitale des données. Les informations et données collectées seront centralisées, traitées et partagées par le spécialiste suivi-évaluation du projet en collaboration avec le reste du staff. Cet exercice sera complété par la conduite périodique des études thématiques ou globales d'évaluations et de capitalisation par des consultants.

- **les audits :** il s'agit d'opérations obligatoires qui ont pour but de vérifier la régularité ; la sincérité et la fiabilité des informations et des documents comptables et financiers ; d'émettre une opinion professionnelle sur la gestion des ressources. Ils seront commandités par le PNUD en collaboration avec l'Ambassade Royale des Pays-Bas.