

UNHCR Evaluation Management Response		
Evaluation Title:	Evaluation des interventions monétaires pour les moyens d'existence et l'inclusion économique au Burkina Faso	
UNHCR Evaluation Reference:	ES/2023/04	
Entity that commissioned the evaluation:	Bureau Régional WCA du HCR et l'opération du HCR au Burkina Faso	
Due date of Management Response:	31 Décembre 2023	
Coordinator of Management Response:		
Management Response Approved By (senior manager in commissioning office):	Maurice Azonnankpo	Representative UNHCR Burkina Faso
Date:	20 February 2024	
General Comments on the Evaluation:	<p>Le bureau régional Afrique de l'Ouest et du Centre (RBWCA) et l'opération du Burkina Faso du Haut-Commissariat des Nations-Unies aux Réfugiés (HCR) ont mandaté Key Aid Consulting pour évaluer les interventions monétaires en faveur des moyens de subsistance et de l'inclusion économique au Burkina Faso de 2020 à 2022. L'évaluation, à la fois sommative et formative, se concentre sur cinq aspects clés, allant de la pertinence et de l'efficacité à la contribution à l'impact, l'efficacité et l'intégration de thèmes transversaux tels que la protection contre la violence basée sur le genre (VBG). L'objectif global est d'optimiser la compréhension des résultats des interventions du HCR, d'optimiser la qualité des futurs programmes et de renforcer la responsabilité envers les bénéficiaires.</p>	

UNHCR Burkina Faso

Focal Point for Management Response: Maurice Azonnankpo, Representative.

RECOMMENDATION 1:		<p>Recommandation 1 : Continuer à maintenir la pertinence des transferts monétaires LEI en investissant davantage sur des analyses de marché et des études de faisabilité spécifiques pour les activités LEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-recommandation 1.1 : Intégrer un à deux biens typiquement achetés par les AGR de commerçant ou d'éleveur dans les études de marché pour tester leurs disponibilités sur les marchés. <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs informateurs ont déclaré que du fait de la crise sécuritaire, l'achat de bétail était complexe dans certaines localités comme à Djibo ou Dori et nécessitait des frais de déplacement conséquents. Ainsi la modalité de transfert monétaire n'est peut-être pas toujours la plus adaptée si le marché ne permet pas d'accéder aux actifs nécessaires à l'AGR. • Sous-recommandation 1.2 : Mieux prendre en compte l'acceptabilité politique des transferts monétaires. <ul style="list-style-type: none"> - Dans les régions du Sahel, pour éviter une rupture de l'aide pendant des mois aux populations réfugiées, le HCR et VSF-B ont déjà exploré de nouvelles pistes (in-kind), mais ces dernières gagneraient à être discutées avec les autorités pour tester le niveau d'acceptation. 				
Management response:		<input type="checkbox"/> Agree <input checked="" type="checkbox"/> Partially agree <input type="checkbox"/> Disagree				
Reasons (if partially agree or disagree):		<p>Même si la recommandation est justifiée et pertinente, le commentaire de la sous-recommandation 2 fait mention de « l'aide ». Il faut noter qu'en termes de LEI, l'accompagnement/appui apporté est calibré et spécifiquement dédié à appuyer un projet/activité, même si dans la pratique les bénéficiaires font une certaine confusion. Par ailleurs, il faut dire que l'acceptabilité politique a toujours été prise en compte et reconnaître que la volatilité de la situation politique nationale et dans les régions influe sur la planification et la mise en œuvre des activités LEI via les TM.</p>				
Unit or function responsible:		UNHCR Burkina Faso.				
Top-line planned actions		By whom	Comments	Expected completion date	Progress	
					Status	Comments
1	Faire une évaluation rapide de marché/faisabilité des activités LEI avant leur mise en œuvre	LEI&CBI Unit	Une évaluation rapide de faisabilité menée conjointement par LEI&CBI Unit permettra de s'assurer de la faisabilité et rentabilité de l'activité dans une localité	A chaque fois qu'une activité LEI doit être mise en	En cours	

				œuvre dans une localité		
2	Tenir compte de l'évolution du contexte politique relatif aux transferts monétaires dans la planification des activités LEI	LEI&CBI Unit	Le contexte socio-politique évolue rapidement et il faut en tenir compte dans la programmation des activités	Tout au long de la mise en œuvre des projets	En cours	
3						
4						
RECOMMANDATION 2:		<p>Recommandation 2 : Explorer la possibilité de fournir un accompagnement plus complet aux personnes ciblées par les TM LEI dans une vision proche de la graduation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-recommandation 2.1 : Pour les femmes à risque de protection ou victimes de violence, prévoir un paquet d'activités spécifique afin de maximiser le montant investi dans les AGR. <ul style="list-style-type: none"> - Les approches par la graduation dans des contextes de réfugiés ont déjà prouvé leurs efficacités dans certains pays. À ce titre il paraît intéressant de continuer à explorer cette piste en fournissant un paquet d'activités aux personnes les plus vulnérables afin de leur permettre de couvrir leurs besoins de base en plus d'investir dans une AGR. • Sous-recommandation 2.2 : Pour les personnes ayant des AGR dans le commerce, il serait intéressant de trouver d'autres partenaires pour fournir un appui plus technique de type gestion de la comptabilité et des commandes. <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs personnes servies par le HCR travaillant dans les milieux du commerce ont indiqué être intéressées par un appui plus technique orienté vers la bonne gestion des microentreprises et le suivi de la comptabilité. VSF-B est un partenaire très engagé sur le terrain, mais une spécialisation dans l'agriculture et un renforcement sur le volet relatif au commerce au travers de nouveaux partenariats pourrait être pertinent. 				
Management response:		<input type="checkbox"/> Agree <input checked="" type="checkbox"/> Partially agree <input type="checkbox"/> Disagree				
Reasons (if partially agree or disagree):		<p>La Sous-recommandation 2.2 est déjà mise en œuvre dans l'opération par la section LEI. En effet, depuis 2019, tous les bénéficiaires LEI bénéficient d'une formation en entrepreneuriat et gestion avant d'être accompagné avec le Cash pour la mise en œuvre de leurs activités. Cependant, il existerait des insuffisances en termes de suivi, la prise en compte de cet aspect limite la pertinence de cette recommandation. En plus, le partenaire VSF n'est pas</p>				

		spécialisé seulement dans l'agriculture. Ces activités couvrent également l'entrepreneuriat ainsi que toutes les formations et renforcement de capacités y afférents.				
Unit or function responsible:		UNHCR Burkina Faso.				
Top-line planned actions		By whom	Comments	Expected completion date	Progress	
					Status	Comments
1	Prévoir un paquet d'assistances pour les femmes à risque de protection afin de protéger les fonds destinés à leurs activités	LEI, CBI Protection Unit	A l'élaboration des projets ou lors des amendements des projets, planifier un paquet d'activités afin de protéger le capital et les moyens d'existence des personnes vulnérables	D'ici la fin de 2024	En cours	
2	Appliquer l'approche graduation à un échantillon de réfugiés	LEI Unit	Cette approche avait été expérimenté dans l'opération avec les réfugiés dans les camps entre 2015 et 2018 avec des résultats mitigés du fait de l'insécurité entraînant le déplacement perpétuel des réfugiés. Cette nouvelle expérience avec les réfugiés urbains pourraient être prometteuse. Par ailleurs, elle nécessite assez de ressources et une approche multisectorielle	A inclure dans les projets de 2025	Travail à faire/à mettre en place	
3						
4						
RECOMMANDATION 3:		<p>Recommandation 3 : Travailler sur l'harmonisation et l'échange de bonnes pratiques tout au long de la chaîne de mise en œuvre des transferts monétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-recommandation 3.1 : Le processus d'information et de sensibilisation avant le lancement des appels d'offres pour les microprojets AGR gagneraient à être plus formalisé et harmonisé entre les régions. <ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une stratégie d'information et de sensibilisation dans chaque bureau afin de pouvoir identifier les profils le plus intéressants pour le soutien aux AGR. Les TdR de ciblage semblent l'endroit approprié pour insérer ce niveau de détail. • Sous-recommandation 3.2 : Clarifier et/ou formaliser des critères de ciblage issus du terrain. 				

	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs informateurs ont déclaré utiliser un indicateur spécifique d'autonomisation : les promoteurs sont en mesure d'investir au moins 75 pour cent de la somme reçue dans leur propre activité génératrice de revenu. Cet indicateur paraît pertinent et utile à la prise de décision pour les équipes de terrain, il serait donc intéressant de discuter de sa mise en œuvre et de juger si nécessaire de l'introduire dans les TdR. • Sous-recommandation 3.3 : Explorer la possibilité de mise en œuvre de conditionnalités positives. <ul style="list-style-type: none"> - Afin d'encourager les promoteurs à investir dans leurs AGR il pourrait être pertinent de construire des conditionnalités positives. Par exemple, tous les promoteurs reçoivent XOF 400 000 et ceux qui remplissent leurs objectifs peuvent recevoir un bonus de 100 000. • Sous-recommandation 3.4 : Diffuser les bonnes pratiques de calcul des besoins et de plan de décaissement mises en place par VSF-B à Kaya. <ul style="list-style-type: none"> - Le bureau de Kaya a mis en place de bonnes pratiques qui ne sont pas encore appliquées dans les autres bureaux régionaux. Ces bonnes pratiques intègrent un calcul des besoins suivant le plan d'affaires soumis. Ainsi, chaque promoteur reçoit une somme différente qui correspond à ses besoins d'investissement. En plus de cela un plan de décaissement est mis en œuvre afin de permettre au bénéficiaire de planifier l'investissement. L'équipe d'évaluation a eu de très bons retours sur ces pratiques qui clarifient les attentes des bénéficiaires. • Sous-recommandation 3.5 : Mettre en place un système de liste d'attente priorisée et formaliser la procédure de remplacement dans les SOP cash. <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs informateurs ont reporté que le fait de remplacer des bénéficiaires après la distribution pouvait allonger la durée de la distribution. Une solution serait de mieux formaliser l'utilisation des listes d'attente hiérarchisée qui permettrait de remplacer les personnes en cas de désistement. 								
Management response:	<input type="checkbox"/> Agree <input checked="" type="checkbox"/> Partially agree <input type="checkbox"/> Disagree								
Reasons (if partially agree or disagree):	Malgré la pertinence des recommandations, force est de constater que la plupart des sous-recommandations ci-dessus cités sont pris en compte dans la mise en œuvre des activités. En effet, chaque promoteur est identifié sur base de critères définis pour chaque type d'activité et ces critères diffèrent naturellement les uns des autres en fonction des activités. Par ailleurs, chaque promoteur est accompagné pour élaborer son business plan et le plan de décaissement est bien connu pour tous (2 tranches). Cependant au regard du contexte actuel de rareté des ressources, il demeure difficile de prévoir un bonus de 100.000 FCFA.								
Unit or function responsible:	UNHCR Burkina Faso.								
Top-line planned actions	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">By whom</th> <th style="width: 45%;">Comments</th> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Progress</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	By whom	Comments		Progress				
By whom	Comments		Progress						

			Expected completion date	Status	Comments
1	S'assurer de la promotion et diffusion des bonnes pratiques	LEI Unit	L'unité LEI en collaboration avec le partenaire de moyens d'existence prendra les dispositions afin de s'assurer que les bonnes pratiques soient diffusées et répliquées dans toutes les antennes de VSF-B au Burkina Faso. En effet, Les voyages d'études/d'échanges d'expériences entre leaders de groupes de bénéficiaires peuvent contribuer pour ce volet. Les success stories produits en collaboration avec les collègues de PI et le partage des leçons apprises peuvent y contribuer	Tout au long de la mise en œuvre des projets en 2024	En cours et devrait continuer
2	Harmoniser les processus de ciblage pour les mêmes types d'activités	LEI unit	Accompagner et suivre le partenaire des moyens d'existence dans l'harmonisation des pratiques dans le processus de ciblage dans toutes les antennes	Au cours de la mise en œuvre des projets de 2024	Travail à faire/à mettre en place
3					
RECOMMANDATION 4:		<p>Recommandation 4 : Améliorer le système de suivi évaluation afin de disposer de données fiables nécessaires à la prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-recommandation 4.1 : Systématiser la collecte de données PDM et accompagner l'amélioration des rapports d'analyse. <ul style="list-style-type: none"> - Les PDM sont une source de données fiable et rapidement disponible. Afin d'affiner la compréhension des résultats intermédiaires, il serait intéressant d'ajouter un niveau d'analyse désagrégé par statut. • Sous-recommandation 4.2 : Faire un contrôle qualité des LEI bulletin afin de s'assurer de la fiabilité des résultats et de leur utilisation pour un exercice de redevabilité. <ul style="list-style-type: none"> - Les analyses du LEI bulletins sont effectuées par un prestataire externe et le personnel du HCR a peu connaissance de ces résultats. Il parait important pour le personnel du HCR dans le pays de 			

	mieux accompagner cet exercice afin d'améliorer la qualité de l'échantillonnage et de l'analyse pour avoir accès à des résultats plus robustes.					
Management response:	Agree <input checked="" type="checkbox"/> Partially agree <input type="checkbox"/> Disagree					
Reasons (if partially agree or disagree):	Les sections M&E, Livelihood et CBI de l'opération accompagnent le processus de PDM. Certains bénéficiaires dans l'espoir de continuer à avoir l'assistance ont tendances à ne présenter que les imperfections de celle-ci. En ce qui concerne la sous-recommandation 4.2, La collecte de données (baseline et endline) sont assurées certes par un prestataire externe mais sous le contrôle des collègues LEI de l'opération. En effet, les enquêteurs recrutés par les collègues LEI du HCR collectent les données sous leur supervision, ils en font le contrôle qualité avant transfert pour analyse et rapportage du prestataire. Ils sont donc partie prenante du processus.					
Unit or function responsible:	UNHCR Burkina Faso.					
Top-line planned actions	By whom	Comments	Expected completion date	Progress		
				Status	Comments	
1	Promouvoir l'appropriation des nouveaux outils PDM par tous les acteurs y intervenants	M&E, CBI et LEI et Protection Unit	Les PDM sont réalisés mais pas toujours dans les délais ne permettant pas ainsi de capter des données de qualité afin de mieux évaluer les interventions. En outre, L'outil PDM a connu beaucoup de changements. Le Questionnaire PDM, les clés et niveaux d'accès, sont entre autres des changements effectués qui méritent une appropriation par les différents intervenants	Immédiatement et tout au long de la mise en œuvre des projets en 2024	Travail à faire/à mettre en place	
2	Faciliter la prise en compte des questions additionnelles pertinentes identifiées par l'opération	M&E CBI, Livelihoods Protection Management	La flexibilité de prise en compte de nouvelles questions considérées comme pertinentes par l'opération a beaucoup diminuée. Le fait qu'elles ne doivent être introduites que par le siège rend lourd le processus. On gagnerait à rendre ce processus possible au niveau de l'opération	Courant 2024	Travail à faire/à mettre en place	
3						
4						
RECOMMENDATION 5:	Recommandation : Améliorer la prise en compte de la protection et des VBG dans la mise en œuvre des TM LEI					

	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-recommandation 5.1 : Améliorer le mécanisme de gestion des plaintes digitale et prévoir des mécanismes de référencement pour les cas de VBG <ul style="list-style-type: none"> - Le mécanisme de gestion des plaintes semble actif uniquement au niveau de Dori et plus de coordination dans les autres bureaux et avec d'autres partenaires permettrait une meilleure connaissance des bénéficiaires sur la manière de faire remonter de l'information aux services du HCR. • Sous-recommandation 5.2 : Intégrer une annexe VBG au SOP 					
Management response:		X Agree <input type="checkbox"/> Partially agree <input type="checkbox"/> Disagree				
Reasons (if partially agree or disagree):						
Unit or function responsible:		UNHCR Burkina Faso.				
Top-line planned actions		By whom	Comments	Expected completion date	Progress	
					Status	Comments
1	Mettre en place un mécanisme de gestion de plainte en ce qui concerne les distributions Cash	CBI et Protection Unit	Lors des distributions Cash, un système de gestion des plaintes est mis en place avec une table de litige. Mais force est de constater que ce système ne permet pas de gérer les plaintes en amont et en aval de la distribution	Avant la fin de l'année 2024	En cours	
2	Promouvoir le mécanisme de gestion des plaintes	Protection Uni, LEI, CBI	Des outils de gestion des plaintes existent dans certains bureaux. La section protection et CBI ont aussi travaillé dans ce sens. Il s'agit de promouvoir l'existant et l'adapter au fur et à mesure. Par ailleurs, il faut noter que les collègues de la Protection CBP sont en train de formaliser le mécanisme de gestion de plainte afin d'harmoniser les outils et la pratique pour toute l'opération.	Durant 2024	En cours.	

3						
4						