

GUIDE METHODOLOGIQUE

-

CREER DE L'EMPLOI AU TRAVERS DES PROJETS A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE (HIMO)



Programme des Nations Unies pour le Développement au Niger
Août 2013

TABLE DES MATIERES

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | ACRONYMES | 3 |
| 2 | AVANT-PROPOS | 4 |
| 3 | CADRE THEORIQUE DES APPROCHES A HAUTE INTENSITE DE MAIN D'ŒUVRE (HIMO)..... | 6 |
| 3.1 | Qu'est-ce que l'approche HIMO ? | 6 |
| 3.2 | Pourquoi l'HIMO ? | 7 |
| 3.3 | Orientation stratégique des HIMO – Equation entre l'offre et la demande | 9 |
| 4 | EXPERIENCE DU NIGER : CAS DE LA REINSERTION SOCIOECONOMIQUE DES JEUNES SANS-EMPLOI AU TRAVERS DES HIMO DANS LA REGION D'AGADEZ..... | 10 |
| 4.1 | Cadre du projet contribution à la consolidation de la paix dans le nord Niger, instrument de stabilité court terme | 10 |
| 4.2 | Problématique de réinsertion des jeunes sans emploi | 11 |
| 4.3 | Justification et objectifs des projets HIMO comme stratégie de réinsertion des jeunes..... | 12 |
| 4.4 | Approche de mise en œuvre | 13 |
| 4.5 | Conception et montage des projets | 14 |
| 4.6 | Sensibilisation et mise en place des comités de gestion..... | 14 |
| 4.7 | Mobilisation et gestion des chantiers | 15 |
| 4.8 | Suivi et supervision des projets | 15 |
| 4.9 | Reporting | 17 |
| 4.10 | Défis et leçons apprises | 17 |
| 5 | L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ENVISAGEE POUR LES INITIATIVES COMMUNAUTAIRES DANS LE CADRE DES PROJETS JPAD ET TICAD SAHEL | 20 |
| 5.1 | Consultations et sensibilisation des parties prenantes | 20 |
| 5.2 | Mise en place du comité de gestion communal..... | 21 |
| 5.3 | Identification participative et montage des initiatives communautaire à haute intensité de main d'œuvre | 21 |
| 5.4 | Convention de partenariat avec les collectivités locales, les autorités et les services déconcentrés | 23 |
| 5.5 | Mise en œuvre des projets..... | 23 |
| 5.6 | Suivi et évaluation | 25 |
| 6 | CONCLUSION | 30 |

1 Acronymes

| | |
|----------|--|
| ANPE : | Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi |
| HACP : | Haute Autorité à la Consolidation de la Paix |
| HIMO : | Haute Intensité de main d'œuvre |
| IdS CT : | Instrument de Stabilité à Court Terme |
| JPAD : | Projet « Jeunes, Paix et Développement dans la région du Sahel » |
| LOA : | Lettre d'Accord |
| PNUD : | Programme des Nations-Unies pour le Développement |
| TICAD : | Tokyo International Conference for African Development |
| UE : | Union Européenne |

2 Avant-Propos

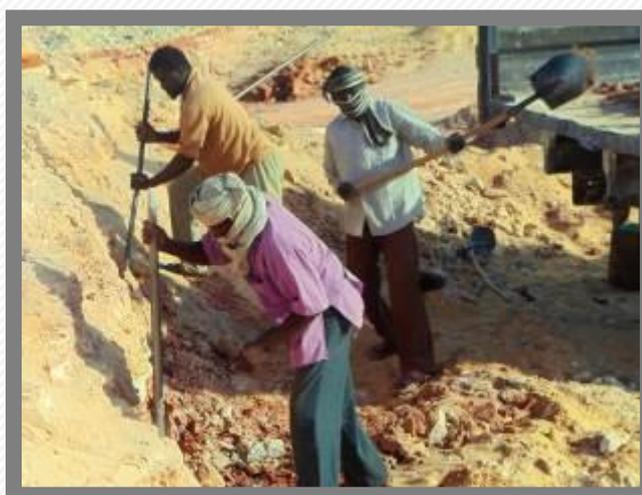
« Nulle part plus qu’au Sahel le lien étroit entre développement et sécurité n’est aussi manifeste. Ce n’est que par des actions vigoureuses, communes et préventives visant principalement le développement que nous pourrions éviter que le Sahel tombe sous l’emprise de groupes criminels et terroristes qui ne peuvent que compromettre notre sécurité collective. » Ban Ki Moon, Secrétaire général des Nations Unies, 14 juin 2013¹.

Le Niger s’inscrit au cœur de cette stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel. Marqué par l’influence régionale des groupes criminels et terroristes, et par le souvenir national récent des rébellions armées, le Niger pourrait voir ses efforts en matière de développement anéantis par la résurgence d’un conflit aux conséquences internationales.

C’est dans ce cadre, que le gouvernement nigérien avec l’appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) met en œuvre un programme de prévention des conflits au bénéfice des populations et particulièrement des jeunes.

Le désœuvrement des jeunes, issu de la pauvreté, de l’inactivité et du manque d’emploi, fait de la jeunesse la principale cible pour le recrutement des groupes armés au Niger. Il devient donc nécessaire de mettre en place des activités spécifiques destinées à renforcer la résilience des jeunes face à ces groupes armés.

Les activités à haute intensité de main d’œuvre (HIMO) est l’une des approches possibles. Elle se fonde sur le postulat que les difficultés socio-économiques créent ou aggravent le risque sécuritaire dans la bande sahélo-saharienne sur lequel se greffent les mouvements radicaux religieux. Les activités HIMO visent à employer le plus grand nombre dans des projets d’infrastructures communautaires identifiées par les populations bénéficiaires elles-mêmes. L’approche HIMO remplit par-là plusieurs objectifs : occuper une main d’œuvre à risque et leur



Extraction de l’argile pour la construction de la clôture d’une école, Dirkou © UNDP Niger

¹ Rapport du Secrétaire général sur la situation dans la région du Sahel au Conseil de sécurité des Nations Unies, 14 juin 2013 (S/2013/354).

fournir un revenu, renforcer la cohésion sociale entre les communautés et la confiance dans les autorités locales, réhabiliter les infrastructures locales et favoriser ainsi le développement économique et social des communautés.

Ce guide méthodologique a pour objet de présenter les leçons apprises par le Programme des Nations Unies pour le Développement au Niger, dans la mise en œuvre d'activités à haute intensité de main d'œuvre conçues en faveur des jeunes à risque. Il se base sur l'expérience acquise en 2012 et en 2013 durant la mise en œuvre du projet de contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger, financé par l'Union européenne, le Royaume du Danemark et le PNUD.

Il se propose néanmoins de dépasser le seul cadre nigérien et de présenter une approche méthodologique reproductible pouvant bénéficier à l'ensemble de la communauté du développement.

A ce titre, le présent guide (i) établit le cadre théorique des approches à Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO), (ii) puis réalise le retour d'expérience des activités HIMO réalisées dans le cadre du projet mis en œuvre par le PNUD en 2012 et 2013 au Niger, (iii) et enfin propose un cadre méthodologique pour les projets à venir.

Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes qui ont partagé leurs expériences sur les activités à Haute Intensité de Main d'œuvre et qui ont pris part à la rédaction de ce document : Madame Angela Commisso et Messieurs Benjamin Anoufa, Yahaya Matchi Bassirou, Kiari Boukar Sadik, Mahamadou Moustapha Chaweye Mamane, Moussa ElHadji Lawali, et Salvator Nkurunziza, personnels et volontaires du Programme des Nations Unies pour le Développement au Niger, ainsi que le Senior Management Team du PNUD Niger, pour son accompagnement, son soutien et ses encouragements et enfin les autorités locales de la région d'Agadez au Niger qui mettent en œuvre les activités à haute intensité de main d'œuvre.

3 Cadre théorique des approches à Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO)

3.1 Qu'est-ce que l'approche HIMO ?

L'approche HIMO a souvent été synonyme de petits travaux temporaires à basse productivité en réponse aux crises. Ainsi, l'approche était quasi exclusivement envisagée comme moyen «d'occuper» la main-d'œuvre, sans prêter suffisamment d'attention aux résultats du travail.

Dans ce contexte, une série de critiques ont été émises sur de telles approches. En bref, les infrastructures créées par l'approche HIMO devraient en



Transport des travailleurs pour la réhabilitation des pistes rurales, Tabelot © UNDP Niger

principe être de qualité et de coûts comparables à celles construites par des techniques classiques basées sur l'équipement lourd, considérant notamment que l'approche HIMO s'applique à toute la gamme d'infrastructures. Celle-ci doit en principe être utilisée uniquement dans les cas où les critères de coût et de qualité peuvent être satisfaits.

L'évolution de l'approche a pris en compte les éléments suivants :

- ❖ Les programmes peuvent être multisectoriels et orientés vers des régions ou des zones géographiques spécifiques où sont réalisées différentes catégories d'infrastructures dans un but de développement local intégré ;
- ❖ Les programmes peuvent aussi être sectoriels (transports, irrigation, protection de l'environnement, etc.). Dans ce cas, ils sont le plus souvent mis en œuvre par les départements techniques responsables du secteur ;
- ❖ Les programmes peuvent intervenir en milieu rural comme en milieu urbain ;
- ❖ La plupart de programmes est actuellement réalisée par de petites ou moyennes entreprises - ou par des organisations communautaires - ayant reçues au préalable une formation théorique et pratique par le biais des chantiers-écoles ;

- ❖ Bien que l'on a tendance à associer habituellement les travaux HIMO à une faible productivité des travailleurs, les systèmes de rémunération – tels que le paiement à la tâche – sont désormais introduits pour stimuler un meilleur rendement. Pour que les travaux HIMO représentent une alternative viable et soient compétitifs avec les méthodes basées sur l'équipement lourd, il faut que les travailleurs soient productifs et bien rémunérés ;
- ❖ Des activités de formation peuvent être associées aux travaux HIMO afin d'améliorer la qualité et la durabilité des travaux ainsi que d'aider les travailleurs à trouver des emplois durables à la fin des travaux ;
- ❖ Les responsables des programmes et des chantiers doivent veiller au respect des normes internationales du travail ;
- ❖ L'approche ne devra pas être figée mais adaptée aux coûts et conditions de travail locaux. Bien que l'approche HIMO puisse toujours être considérée comme une mesure de protection sociale, il faudra veiller à ce que cette façon d'appréhender l'HIMO ne compromette pas les progrès réalisés par les collectivités locales et le gouvernement pour réorienter l'approche en faveur de l'emploi productif et durable.

3.2 Pourquoi l'HIMO ?

Les approches HIMO ont vocation à relier deux objectifs distincts : créer de l'emploi et construire des infrastructures productives, sociales, marchandes ou de protection de l'environnement. La typologie des programmes et le cadre institutionnel le plus approprié pour leur mise en œuvre peuvent varier considérablement.



Pépinière de production des plants, Agadez © UNDP Niger

Ils peuvent être mis en place en tant que réponse à une situation de crise pour créer de l'emploi, redistribuer des revenus en faveur des populations sinistrées et reconstruire ou améliorer les infrastructures détruites. Ils peuvent au contraire être mis en place pour répondre aux situations structurelles ou saisonnières de chômage, de sous-emploi ou de précarité de l'emploi.

Les éléments communs de l'approche HIMO

En résumé, l'approche HIMO se prête à de multiples situations et objectifs. Mais les éléments communs de l'approche sont que :

- ❖ elle doit être une composante intégrale d'une politique de l'emploi et/ou de la protection sociale ;
- ❖ elle doit s'assurer de la création des infrastructures et de biens de bonne qualité technique et d'intérêt public ;
- ❖ elle doit avoir comme objectif la création d'emplois productifs, rémunérés et librement choisis. Tout en reconnaissant que les projets/programmes HIMO comprennent des objectifs multiples et peuvent se prêter à des situations différentes, ils peuvent être évalués selon l'une des deux perspectives suivantes :
 - I. Mettre en place des infrastructures utiles tout en optimisant la part du budget d'investissement consacrée à la main-d'œuvre, sans compromettre la qualité et le coût des travaux ;
 - II. Répondre valablement à la demande de la population en situation de chômage ou de sous-emploi pour des nouvelles opportunités d'emploi.

Les approches HIMO sont le plus souvent perçues comme une réponse *temporaire* à une situation de crise liée aux catastrophes naturelles ou aux conflits politiques.

Toutefois, l'approche HIMO peut également faire partie d'un dispositif *permanent* de lutte contre le chômage, le sous-emploi, la précarité de l'emploi et la pauvreté. Dans les années 1980, le Programme Spécial de Travaux Publics à Haute Intensité de Main-d'œuvre (PSTP/HIMO) a été en partie mis en place pour répondre à la situation de sécheresse qui affecte le Sahel. Le programme a également été conçu comme une réponse aux problèmes de chômage et de sous-emploi structurel et saisonnier. En effet, hors de la période d'hivernage (mai - septembre) où la population active est mobilisée pour les travaux agricoles, la population rurale, et surtout les jeunes, n'ont pratiquement pas d'occupation productive pendant le reste de l'année.

3.3 Orientation stratégique des HIMO – Equation entre l’offre et la demande



Activités de faucardage, Djardo © UNDP Niger

La première approche donne priorité à l’investissement et intègre l’emploi comme objectif secondaire. Elle a l’avantage d’être durable dans le temps car elle peut se greffer sur les ressources existantes (par exemple, un budget d’investissement déjà alloué) ou complémentaires (appui budgétaire sectoriel et fonds d’investissement fourni par les partenaires financiers). Par ailleurs, elle nécessite des ressources supplémentaires uniquement pour couvrir

les besoins en formation et en coopération technique spécifiques à la mise en œuvre de l’approche HIMO. Bien qu’elle puisse contribuer valablement à diminuer le niveau de chômage et de sous-emploi, elle reste néanmoins une solution partielle. Elle est déterminée et circonscrite par l’offre des ressources d’investissement public.

La deuxième approche donne priorité à la demande pour l’emploi, et à partir de cet objectif principal, elle doit créer ou offrir des opportunités d’emplois productifs ou utiles pour répondre à cette demande. Alors, le budget d’un tel programme devra financer ces activités (création des infrastructures ou bien prestations de services) qui pourront utilement occuper la totalité des demandeurs d’emploi de manière productive. L’exemple extrême de cette approche serait un programme qui garantit de l’emploi à toutes les personnes qui en demande.



Ramassage des melons pour la réhabilitation des berges des jardins maraîchers, Timia © UNDP Niger

On peut considérer les deux perspectives comme étant contigües au lieu d’être distinct l’une de l’autre. Dans la conception d’un programme HIMO on peut mettre l’accent sur l’une ou l’autre dimension selon les contraintes et les opportunités de la situation locale. Il faut aussi souligner que les deux perspectives contribuent à une augmentation considérable d’opportunités d’emploi favorisant en majorité la main-d’œuvre non qualifiée. Ces précisions sur la conception de l’approche HIMO la place dans une logique

emploi- protection sociale-investissement. L'approche HIMO dans le cadre de l'expérience PNUD au Niger a été utilisée comme un facteur de stabilité et d'intégration des jeunes sans emploi dans la région d'Agadez.

4 Expérience du Niger : Cas de la réinsertion socioéconomique des jeunes sans-emploi au travers des HIMO dans la Région d'Agadez

4.1 Cadre du projet contribution à la consolidation de la paix dans le nord Niger, instrument de stabilité court terme

L'emploi des jeunes reste une priorité et une préoccupation importante du Gouvernement Nigérien. Avec un taux d'accroissement naturel de l'ordre de 3,3%, la population nigérienne croît à un rythme accéléré. A cela, s'ajoutent l'inadéquation entre la formation et les besoins du marché du travail, la faiblesse du système éducatif en termes d'offre, d'accès et de qualité et en général le faible niveau de développement humain du pays.



Confection des briques, Arlit © UNDP Niger

Cela se traduit par la persistance, en ville comme en campagne, des problèmes économiques et sociaux tels que la pauvreté, l'analphabétisme, la mendicité, la délinquance, l'exode, etc. Dans la région d'Agadez où ces données sont encore plus alarmantes, l'ANPE estime que 38,25% de la population active de la région est sous-employé contre une moyenne nationale de 34,62%. Préoccupé par cette situation le Gouvernement, au travers du programme d'action triennal de promotion de l'emploi des jeunes au Niger (2010-2012), a proposé une stratégie interministérielle visant à « promouvoir la formation et l'insertion d'au moins 100 000 jeunes d'e 2010 à 2012»².

C'est dans ce contexte d'insécurité humaine que le PNUD accompagne les orientations du Gouvernement en matière d'emploi des jeunes, à travers la conception et la mise en œuvre du projet de « Contribution à la Consolidation de la Paix dans le Nord du Niger 2012-2013 » sous la tutelle de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP). Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'Instrument de Stabilité à court terme (IdS) de l'Union

²« Etude sur l'insertion socio-économique des jeunes sans emploi dans la région d'Agadez » PNUD Niger, janvier 2013, page 6.

Européenne pour les régions Nord du Niger, et vise la région d'Agadez, celles de Tahoua et Tillabéry où le PNUD et la HACP avaient auparavant réalisés des interventions en direction des jeunes et des femmes.

Ce projet, conçu grâce à l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de l'Union Européenne et du Danemark vient, entre autres activités, à soutenir les efforts du Gouvernement dans la promotion de l'intégration socioéconomique des jeunes sans emploi par le travail, la formation et la valorisation des compétences locales

Dans le cadre d'un contexte fragile d'insertion des jeunes, l'IdS a permis au PNUD de dynamiser l'emploi local, diminuer les risques de banditisme et occuper les jeunes dans des activités utiles à leur communauté. L'accès à un revenu temporaire et à des formations professionnelles des jeunes sans emploi, ont ainsi constitué les portes d'entrée du projet pour la contribution à la stabilisation et la consolidation de la paix dans la région.

4.2 Problématique de réinsertion des jeunes sans emploi

Avec un système d'éducation faible et un niveau de chômage élevé, l'insertion socio-économique des jeunes reste problématique au Niger. Les contraintes qui pèsent sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes sont multiples. Parmi celles-ci, nous pouvons citer le manque de dynamisme de l'économie nigérienne, l'insuffisance de compétences et d'expérience professionnelle des jeunes, la faiblesse de l'offre de formation et la difficulté d'accès aux stages pratiques et aux emplois, aussi bien dans le secteur public que privé.



Désensablement des salines, Fachi © UNDP Niger

L'amélioration de l'employabilité des jeunes reste une condition sine qua non de leur insertion socioprofessionnelle. Cette amélioration passe souvent par un rapprochement entre l'école et l'entreprise, des programmes de formation professionnelle pour les jeunes non scolarisés, et des services d'orientation professionnelle. L'étude sur «l'insertion socio-économique des jeunes sans emploi» conduite par le PNUD dans les 15 communes de la région d'Agadez en 2012, relève que seulement 58,4% des jeunes dans la région d'Agadez ont eu accès à l'école et le reste en est exclu ; 73% des jeunes sont sans emploi; et plus de

54% de jeunes ne cherche pas d'emploi pour manque d'opportunités surtout en zone rurale. Par ailleurs, 48,6% des jeunes ont des difficultés à trouver du travail en raison de leur manque d'expérience, et 45% en raison de qualifications insuffisantes.

Ainsi dans la stratégie nationale de promotion de l'emploi, le Ministère de la formation professionnelle prévoit comme défis : (i) de renforcer l'employabilité et la capacité d'entreprendre des jeunes, (ii) de faciliter l'accès des jeunes ruraux au marché du travail, (iii) de promouvoir l'emploi local et la création des activités à Haute Intensité de la Main-d'œuvre (HIMO), (iv) de faciliter l'accès des jeunes au crédit, et (v) de mettre en place un système fiable d'information sur le marché du travail.



Salines désensablées, Fachi © UNDP Niger

Le PNUD dans le cadre du Projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » a soutenu cette politique en offrant à 205 jeunes d'Agadez, l'opportunité de participer à de multiples formations professionnalisantes répondant aux besoins du marché locale. Ces mêmes jeunes ont été initiés aux techniques entrepreneuriales au travers d'un plan de formation spécifique aux domaines techniques (*électricité bâtiment, mécanique, batik, chauffeurs, etc...*).

Dans le même contexte, le PNUD a également facilité l'accès au travail temporaire à plus de 7000 jeunes filles et garçons au travers des projets HIMO.

4.3 Justification et objectifs des projets HIMO comme stratégie de réinsertion des jeunes

Dans le souci d'améliorer les conditions des jeunes en zone rurale et d'offrir ainsi une opportunité aux jeunes sans emploi d'intégrer le marché de travail, l'approche HIMO a été conçue par le PNUD, dans le cadre du projet de « Consolidation de la paix dans le nord du Niger ». Les jeunes ont constitué la cible prioritaire de tous les projets HIMO et chance d'inclusion pour les plus défavorisés.

Cette approche de travail, a surtout contribué à dynamiser l'économie locale et à favoriser le développement communautaire en employant 11559 personnes, dont plus de la moitié de jeunes filles et de garçons. L'approche HIMO a également servi de voie de transmission du savoir aux jeunes sur les questions d'environnement et également

comme moyen d'augmenter la résilience des ménages ruraux face aux conséquences du réchauffement climatique dans les communes les plus concernées.

En effet, les thématiques d'intervention des projets HIMO ont visés une meilleure gestion de l'environnement : *restauration des sols, protection des berges, dessablements des salins aménagements des sources d'eau, création des marres, fonçage des puits perdus pour la recharge des nappes etc.*

Bien que une évaluation d'impact n'est pas encore été réalisée, nous pouvons déjà dire grâce aux rapports de terrain, et aux retours des bénéficiaires et des autorités locales, que ces activités ont eu un impact sur la pauvreté des gens.



Suivi des activités de valorisation des terres par la réalisation de banquettes, Tchirozerine © UNDP Niger

Cependant, les temps de réalisation trop courts, n'ont pas permis de faire des HIMO un véritable « tremplin » vers l'emploi et l'auto-emploi des jeunes dans lequel la « formation » et la « transmission des connaissances » auraient eu un rôle important dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes et dans la création d'autres opportunités de travail et de développement personnel et professionnel.

4.4 Approche de mise en œuvre

L'approche adoptée dans le cadre du Projet de contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger pour la mise en œuvre des projets HIMO est basée sur la responsabilisation des communes, comme maître d'ouvrage des projets à travers la signature d'une lettre d'accord (LOA). Cette approche a été retenue non seulement pour renforcer la décentralisation et la gouvernance locale grâce à la responsabilisation des communes dans la conduite des actions de développement mais aussi pour faire face aux contraintes physiques notamment l'étendue de la région d'Agadez qui couvre une superficie de 667 799 km², soit 52,7 % de la superficie totale du Niger. La LOA définit les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre des projets et définit l'échéancier de virement des fonds. Dans ce cas, l'approche HIMO a aussi contribué à renforcer le cadre organisationnel des acteurs décentralisés.

4.5 Conception et montage des projets

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets HIMO, la conception et le montage des projets est une étape essentielle car ils déterminent la qualité de la mise en œuvre. Cette phase a débuté par l'identification ou diagnostic avant d'aboutir à la conception et au montage du document des projets proprement dits. L'étape de diagnostic est délicate car le reste de processus en dépend. De ce fait, il doit être participatif et doit impliquer l'ensemble des couches de la population.



Creusement des puits de rechargement des nappes phréatiques, Iférouane © UNDP Niger

Dans le cadre du Projet de contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger, une mission d'identification/diagnostic dans les quinze communes de la région a été organisée. La mission comprenait les représentants du PNUD, de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP), les services techniques régionaux, de représentants du Conseil régional et du Gouvernement.

Dans chaque commune les différents projets ont été identifiés, analysés et priorisés sur une base participative avec les responsables communaux, les autorités coutumières, les populations ainsi que les services techniques concernés. Après l'identification des travaux, une phase de montage des dossiers techniques des projets a été organisée principalement avec les services techniques qui ont en charge les activités identifiées. Il s'agit au cours de cette phase de procéder à la description de chaque activité, d'en définir la stratégie et la méthodologie d'exécution sur la base d'un budget assorti d'un calendrier d'exécution.

Cette étape a permis d'élaborer 34 projets HIMO actuellement mis en œuvre dans les 15 communes de la région d'Agadez. Ces projets couvrent 3 domaines principaux à savoir l'Environnement, Les Infrastructures et l'Agriculture.

4.6 Sensibilisation et mise en place des comités de gestion

Avant le lancement des projets, une mission d'information et de sensibilisation a été réalisée par une équipe composée du représentant de la Mairie, du Point focal du projet, et des services techniques concernés en vue de visiter tous les sites retenus afin

d'entretenir les populations sur les objectifs visés par le projet, les travaux à réaliser et surtout les revenus et les impacts qui résulteront de ces ouvrages.

Au niveau de chaque site et pour chaque projet, un comité de gestion composé chacun de cinq (5) personnes, dont 2 femmes, ont été choisi et constitué en assemblée générale. Les membres de ce comité ainsi que les personnes ressources désignées ont été formés aux techniques d'organisation et de gestion, d'auto encadrement et d'auto-suivi. Ce comité a assuré la gestion du chantier, du matériel, et du pointage etc.



Inventaire de l'outillage, Arlit © UNDP Niger

4.7 Mobilisation et gestion des chantiers

La gestion des chantiers est assurée par le comité de gestion de site, l'encadreur technique et les chefs d'équipe chacun dans leur sphère de compétence. Ils ont pour principal rôle de :

- Assurer l'exécution et l'organisation effective du chantier ;
- Garantir le respect de la durée d'exécution du chantier ;
- Préparer la liste de paye mensuelle ;
- Assurer la présence et la permanence de la main d'œuvre sur le chantier ;
- Assurer le pointage et la tenue de la liste de présence ;
- Assurer le stockage, la bonne tenue et le contrôle du matériel du chantier ;
- Assurer la qualité et l'encadrement technique des travaux.

4.8 Suivi et supervision des projets

Le suivi et la supervision de l'exécution des activités constituent une activité importante dans la mise en œuvre d'un projet. Dans le cadre de la mise en œuvre des HIMO du Projet de Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger, un certain nombre de niveaux de suivi et de supervision des projets ont été définis dans le document de chaque sous-projet.

Le tableau ci-après présente l'ensemble de niveaux de supervision et de suivi défini dans le cadre de la mise en œuvre des HIMO.

Niveau de Suivi et de Supervision des HIMO : Composition, rôles et responsabilités

| Supervision/suivi | Composition | Rôles et Responsabilités |
|--|--|---|
| Comité de Pilotage | <ul style="list-style-type: none"> - Gouverneur, Président du Comité de pilotage - PNUD co-président - HACP - Services Techniques Régionaux - Maires - Représentant Bailleurs de fonds | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'orientation générale de la mise en œuvre des projets HIMO - Assurer les orientations stratégiques et programmatiques des projets - Réorienter les activités et /ou les fonds d'une activité ou d'un projet au besoin dans la même localité et dans les mêmes marges budgétaires - Le comité se réunira deux fois en 2012 (mi-novembre et fin décembre) et trois fois en 2013 |
| Comité de Suivi autorités Régionales | <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernorat - Conseil Régional - Services Techniques Régionaux | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la bonne exécution des projets - Assurer la bonne gestion des fonds des projets - Fournir des appuis et des conseils techniques - Suivi dans les communes et sur les chantiers une fois par mois |
| Équipe sectorielle d'assurance de Qualité et Contrôle | <ul style="list-style-type: none"> - Services Techniques Régionaux et Départementaux | <ul style="list-style-type: none"> - Mener /commissionner des études préalables sur les chantiers du génie rural et environnementaux - Veiller au respect des normes techniques des ouvrages - Mener des missions de contrôle de qualité - Participer aux processus de passation des marchés - Certifier la qualité des ouvrages pré-réception du chantier |
| Comité de suivi autorités Départementales | <ul style="list-style-type: none"> - Préfet - Services Techniques départementaux - Chef de Canton | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la bonne exécution des projets - Assurer la bonne gestion des fonds des projets - Apporter des conseils techniques - Effectuer le suivi dans les communes et sur les chantiers au minimum trois fois par mois |
| Comité de Gestion Communal des Projets HIMO | <ul style="list-style-type: none"> - Maire - Conseil Communal - Chefs de Canton - Services Techniques | <ul style="list-style-type: none"> - Signer la lettre d'accord avec le PNUD et en assurer le suivi des engagements par les Maires - Ouverture séparée du compte des projets par les Maires - Élaborer un plan de travail, suivi et budget détaillé - Exécuter/gérer les projets : sensibilisation, mobilisation de la main d'œuvre, Assurer la formation - Assurer le suivi quotidien des chantiers - Élaborer les rapports de mission de suivi technique - Élaborer les rapports mensuels –narratif et le budget - Tenir à jours le livre des comptes et les pièces justificatives pour des besoins de rapport financier, demande de fonds - Demande de fonds sur base de rapport financier à 80% de décaissement de la tranche précédente - Initier et coordonner le processus d'approvisionnement du matériel des chantiers (comité communal ad-hoc de passation des marchés) - Valider et certifier la liste de la main d'œuvre - Valider et certifier la demande/paiement de la main d'œuvre |

4.9 Reporting

La production des rapports est un élément essentiel dans le processus d'exécution des HIMO car de leur qualité dépend la poursuite ou non des projets.

Dans l'exécution des Projets HIMO, il existe trois (3) types de rapport, qui sont :

- Rapport d'étape N° 1 correspondant à la première tranche des fonds ;
- Rapport d'étape N°2 correspondant à la deuxième tranche des fonds ;
- Rapport d'étape N° 3 (final) correspondant à la dernière tranche des fonds ;

Un canevas des rapports comprenant une partie technique et une autre financière a été mis à la disposition de chaque commune. La partie technique doit contenir la description et le niveau d'avancement des activités, la main d'œuvre mobilisée désagrégée en hommes et femmes, le matériel utilisé sur le chantier, les difficultés rencontrées etc. La partie financière présente le niveau d'exécution du budget, avec en annexe les pièces justificatives.



Elagage des prosopiques, Tchirozerine © UNDP Niger

4.10 Défis et leçons apprises

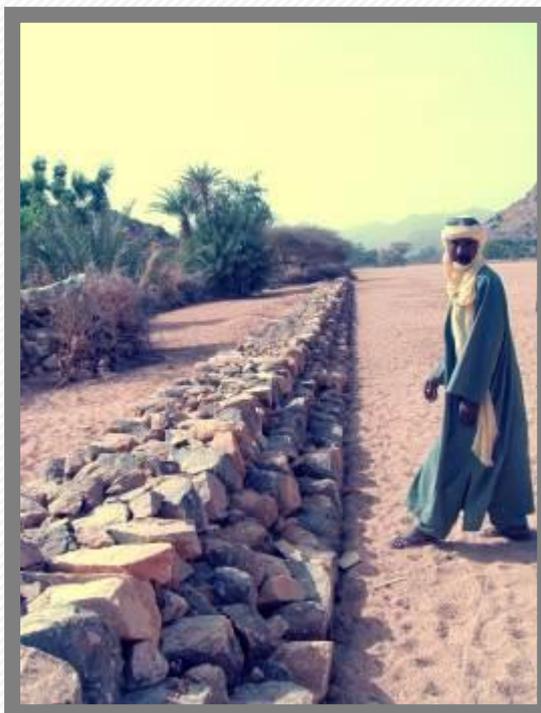
4.10.1 Défis

1. Le principal défi dans la mise en œuvre du Projet Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger (IdS) est de couvrir une région aussi vaste que la région d'Agadez où les communes sont d'accès très difficiles, soit à cause du relief, de l'éloignement ou de l'insécurité qui caractérise la région.
2. Assurer la mise en œuvre des projets HIMO de nature différente avec l'implication de plusieurs niveaux de contrôle, a constitué un autre défi majeur, car il demande une étroite collaboration avec les différents niveaux d'organisation et demande de travailler de façon méthodique et systématique.
3. Le document du projet étant élaboré dans un contexte d'urgence, adapter la mise en œuvre des certaines activités du projet aux réalités de terrain et au contexte sécuritaire de la région a aussi été un défi important.

4.10.2 Leçons apprises

La mise en œuvre des projets à Haute Intensité de Main d'œuvre dans le cadre du Projet Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger (IdS) a permis de tirer un certain nombre de leçons qui sont:

1. Malgré leur apport dans le développement socioéconomique, certaines contraintes rendent difficiles la mise en œuvre des HIMO, comme la lenteur des travaux, le caractère conjoncturel des emplois et la faible capacité des communes à mettre en œuvre les projets.
2. La planification détaillée de tout le processus de mise en œuvre est une étape essentielle dans la réussite des projets de Haute intensité de main d'œuvre. Elle doit se faire en collaboration avec toutes les parties prenantes et à tous les niveaux d'exécution des projets
3. Si l'implication des services techniques décentralisés dans le processus de montage est essentielle pour la bonne mise en œuvre des projets sur le terrain, le renforcement de leurs capacités est tout aussi important pour la réussite des projets.
4. L'appropriation des projets par les municipalités et le partage des processus de gestion est un gage de réussite de la mise en œuvre des projets. De ce fait, après l'identification et le montage des projets, la phase de restitution aux populations est déterminante. Elle permet d'apporter les amendements éventuels aux documents des projets avant leur exécution.
5. La nature du projet détermine sa durée et sa période d'exécution, la prise en compte de cette donnée permet d'élaborer une planification réaliste des activités dans le temps et d'éviter le confinement de l'exécution de certains projets dans un délai trop court.



Berges des jardins maraîchers de Timia
© UNDP Niger

6. Les lettres d'accord doivent être claires et définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes pour éviter des éventuels amendements et avenants.
7. La production des rapports de qualité et dans les délais dépend largement de la compétence des communes et des Services techniques et de leur connaissance des procédures du PNUD en matière de reporting. Une formation adéquate des receveurs des communes et des services techniques déconcentrés sur les procédures du PNUD est un préalable à la mise en œuvre de tout projet HIMO.
8. L'étape d'information, de sensibilisation, de restitution du dossier des projets, de formation, de responsabilisation et de contractualisation avec les bénéficiaires est essentielle dans la réussite des projets HIMO.
9. Le suivi et la supervision de la mise en œuvre des projets sont particulièrement importants, notamment pour le contrôle-qualité et la bonne exécution des activités sur le terrain. Un mécanisme de gestion de suivi des autorisées régionales et des services techniques indépendant des LOA permettra un meilleur suivi et dans le délai

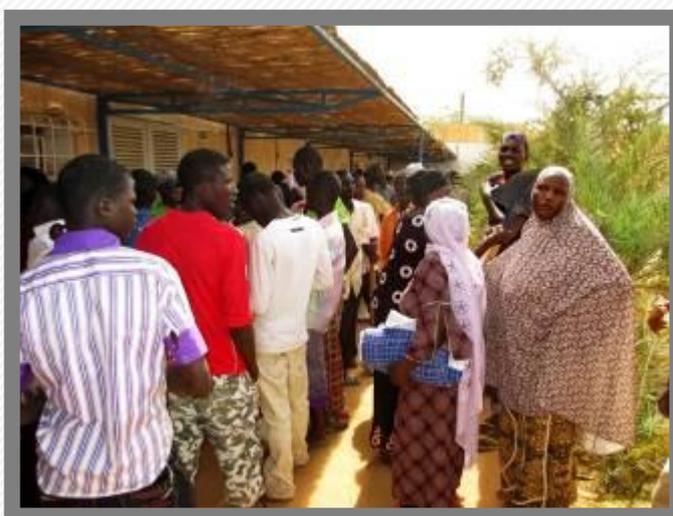
La prise en compte de toutes ces leçons apprises permettra de mener à bien les initiatives communautaires prévues dans deux nouveaux projets « Jeunes, Paix et Développement dans la région de Tahoua » (JPAD) et Tokyo International Conference for African Development (TICAD) Sahel.

5 L'approche méthodologique envisagée pour les initiatives communautaires dans le cadre des projets JPAD et TICAD Sahel

Ci-après, une description de l'approche méthodologique des HIMO qui sera mise en œuvre dans le cadre de deux nouveaux projets « Jeunes, Paix et Développement dans la région de Tahoua » (JPAD) et « Tokyo International Conference for African Development (TICAD) Sahel » en tenant compte des expériences et des leçons apprises dans le cadre du Projet de contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger.

5.1 Consultations et sensibilisation des parties prenantes

Pour une compréhension commune de l'approche, des consultations et des sensibilisations sont à réaliser impérativement au préalable, entre tous les acteurs concernés notamment les services techniques (génie rural, Agriculture, Environnement, Elevage et Hydraulique) déconcentrés des zones des projets, les autorités, les populations et le PNUD. Aussi ces rencontres vont permettre aux parties prenantes de s'accorder sur les types de travaux, activités et actions réalisables en HIMO et proposer des fiches techniques pouvant permettre de collecter les informations nécessaires et caractéristiques des travaux au moment de l'identification des idées de projets dans chaque commune.



Paiement des salaires des travailleurs, Arlit © UNDP Niger

Cette étape se réalisera en 3 phases :

1. Lancement au niveau régional du projet, il s'agira d'informer et sensibiliser les autorités régionales sur les tenants et les aboutissants du projet ;
2. Consultations avec les services techniques, les autorités communales et le PNUD pour échanger et s'accorder sur l'approche HIMO retenue, discuter des travaux réalisables en HIMO, et proposer les fiches techniques d'identification des travaux ;

3. Mission d'informations et de sensibilisation des populations bénéficiaires, qui impliquera tous les acteurs cités ci-dessus afin de partager avec les communautés les résultats de la 1^{ère} phase, à savoir : l'approche HIMO, les types des travaux réalisables en HIMO et les fiches techniques.

La synthèse de ces rencontres sera consignée par écrit et servira de base pour l'engagement de tous à œuvrer ensemble, avec une vision commune, dans l'exécution de futurs projets et obtenir des résultats conséquents.

5.2 Mise en place du comité de gestion communal

A l'issue de la mission d'information et de sensibilisation des communes bénéficiaires, un comité de gestion communal sera mis en place, composé de représentant du conseil municipal, des autorités coutumières, et des services techniques ;

Il aura comme tâches :

- d'identifier les travaux à réaliser sur la base des fiches d'identification des projets ;
- Élaborer un plan de travail, de suivi et le budget détaillé ;
- Exécuter/gérer les projets : sensibilisation, mobilisation de la main d'œuvre,
- Assurer la formation ;
- Assurer le suivi quotidien des chantiers ;
- Élaborer les rapports de mission de suivi technique ;
- Élaborer les rapports mensuels narratifs et financiers ;
- Tenir à jours le livre des comptes et les pièces justificatives pour les besoins du rapport financier, et les demandes de fonds ;
- Effectuer les demandes de fonds sur base de rapport financier à partir de 80% de décaissement de la tranche précédente ;
- Initier et coordonner le processus d'approvisionnement du matériel des chantiers (comité communal ad hoc de passation des marchés) ;
- Valider et certifier la liste de la main d'œuvre ;
- Valider et certifier la demande/paiement de la main d'œuvre ;

5.3 Identification participative et montage des initiatives communautaire à haute intensité de main d'œuvre

L'identification des projets et des initiatives communautaires doit être participative. La Commune regroupant plusieurs villages, le comité de gestion communal doit procéder à la sélection des villages sur la base des critères rigoureusement définis (degré de vulnérabilité).

Les sous-étapes de cette activité sont :

1. La présélection des villages

La présélection des villages bénéficiaires est faite par les communes sur la base de deux facteurs à savoir :

- Le Plan du Développement Communal (PDC) des communes en lien avec les zones d'interventions du projet ;
- Le plan de soutien aux zones vulnérables produit par le l'Etat qui donne une orientation aux partenaires nationaux et internationaux sur les actions d'atténuation à entreprendre aux profits des zones vulnérables

2. Le choix des activités et des bénéficiaires :

Après la présélection des villages, le comité communal, les services techniques et le PNUD organiseront une mission en vue de :

- Informer et sensibiliser les villages présélectionnés ; Identifier les sites et les activités en collaboration avec les communautés ;
- Vérifier l'engagement de la communauté pour la réalisation des activités ;
- Mettre en place les comités de gestion des différents sites retenus.

A l'issue de cette mission, la liste définitive des travaux à réaliser est établie et les sites/villages sont retenues par commune. Les activités éligibles sont celles réalisables en HIMO dans les domaines suivants : Infrastructure, Environnement, Agriculture et tout autre domaine pouvant mobiliser une forte main d'œuvre.

A titre d'exemple de travaux HIMO : réhabilitation/entretien des pistes, couloir de passage, réhabilitation des Centres de Santé Intégré (CSI), cases de santé, classes, clôture école/mairies, surcreusement des mares, puits perdus, banquettes, demi lunes, tassa, cordon pierreux, traitement des koris, tranchées de reboisement, production des plants, ramassages des ordures ménagères : déchets plastiques, construction des dépotoirs, construction des latrines, traitements et empoissonnements des mares etc...

3. Elaboration des dossiers des projets :

Sur la base des informations recueillies sur le terrain, le comité de gestion communal, les services techniques et le PNUD procéderont au montage des dossiers de projets des activités HIMO retenues. Ces dossiers contiendront les descriptifs des activités, les quantifications (Détermination du nombre des hommes/jours HJ, le nombre des bénéficiaires prévus par activité, les quantités des réalisations prévues (en km, en ha,

etc.), les normes des travaux, l'estimation des moyens matériels et financiers, le chronogramme des activités etc...

4. Restitution des dossiers de projets :

Après le montage, les dossiers de projets seront restitués au niveau de chaque commune afin d'être amendés et validés par tous les acteurs, un procès-verbal sera rédigé. Cela permettra l'appropriation des projets par les bénéficiaires.

5.4 Convention de partenariat avec les collectivités locales, les autorités et les services déconcentrés

Une fois les projets validés par tous, il sera procédé aux signatures des lettres d'accords avec les communes, qui définissent les modalités d'exécution et de gestion des fonds. Afin d'assurer le suivi régulier des autorités et des services techniques, les fonds prévus à cet effet seront gérés par le PNUD.

5.5 Mise en œuvre des projets

5.5.1 Mise en place ou redynamisation et définition du cahier de charge des comités de gestion

Les travaux HIMO mobilisent un nombre important de main d'œuvre et sont réalisés par les populations. De ce fait une organisation interne des travailleurs est indispensable, d'où la nécessité de mettre en place des comités de gestion parmi les travailleurs afin d'assurer cette tâche. La mise en place du comité de gestion ou leur redynamisation (lorsqu'il existe), est faite en assemblée villageoise selon les principes démocratiques tout en respectant le genre et la diversité. Chaque site sera doté d'un comité de gestion pour assurer la bonne exécution des travaux.



Elagage des dattiers, Bilma © UNDP Niger

Un procès-verbal de mise en place ou de redynamisation du comité doit être rédigé et les copies partagées avec tous les acteurs. Le nombre des membres des comités varie de 5 à 8 selon les cas ; par la même occasion on définit ou on rappelle le cahier de charges/tâches générales des comités de gestion :

1. Assurer l'exécution et organisation effective du chantier ;
2. Garantir le respect de la durée d'exécution du chantier ;
3. Préparer la liste de paye mensuelle ;
4. Assurer la présence et permanence de la main d'œuvre sur le chantier ;
5. Assurer le pointage et la tenue de la liste de présence ;
6. Assurer le stockage, la bonne tenue et le contrôle du matériel du chantier ;
7. Assurer la qualité et l'encadrement technique des travaux.

5.5.2 Formations

a) Formations sur les procédures financières du PNUD : dès que les Lettres d'Accord (LOA) seront signées, le PNUD organisera une formation au profit des Maires, des receveurs des communes et les services techniques sur les procédures de passation des marchés et l'élaboration des rapports techniques et financiers. Cette formation est d'autant plus importante qu'elle permettra aux acteurs d'être mieux préparés à la production des rapports de qualité dans les délais.

b) Formation des chefs des chantiers : La formation des chefs de chantiers (recrutés par les communes) sera assurée par les services techniques concernés en vue de parfaire leurs connaissances techniques et également les outiller conformément aux règles et aux normes techniques. Après la formation, ils seront affectés au niveau des chantiers selon leurs spécialisations.

Cette activité doit être réalisée avant le démarrage des travaux sur les sites en vue d'assurer la bonne exécution des projets.

5.5.3 Recrutement et mobilisation de la main d'œuvre, et lancement des travaux

a) Mobilisation main d'œuvre : la participation massive des populations est un élément important dans la mise en œuvre des travaux HIMO. Pour y parvenir des efforts importants en matière d'information, de sensibilisation et de mobilisation de la communauté sont indispensables avant le démarrage des travaux. Sont éligibles à participer aux travaux toutes les personnes qui résident au village le jour de l'ouverture du chantier, de même que celles des unités sociales qui gravitent autour du village.

b) La formation des membres des comités de gestion : Dans le souci de réaliser les ouvrages/travaux selon les normes et les règles de l'art, une formation des comités de gestion et des travailleurs est nécessaire avant le démarrage des chantiers.

La formation des membres des comités et les chefs d'équipe est assurée par le chef de chantier avec l'appui des services techniques sur la base d'un module préalablement élaboré. Après la théorie, des démonstrations pratiques de confection des ouvrages sont réalisées au besoin sur le chantier par le chef de chantier.

5.5.4 La réception des travaux, et modalités et échéances de paiement/rémunération de la main d'œuvre

La réception des travaux réalisés à une période précise est fondamentale dans les travaux HIMO, parce qu'elle permet de confirmer les données du rapport technique élaboré par l'opérateur (commune), la qualité des ouvrages (le respect des normes des ouvrages) et de corriger les ouvrages mal confectionnés. Elle conditionne aussi le paiement des travaux effectués.



Réhabilitation du Sultanat, Agadez © UNDP Niger

La réception des travaux réalisés est faite par le PNUD et/ou le service technique concerné en présence des autorités communales et les travailleurs. Par la suite intervient le paiement de la main d'œuvre s'il n'y pas de réserve ou après la levée des réserves (correction des ouvrages mal confectionnés).

La rémunération des travailleurs est faite par la commune et après la réception des travaux effectués et sur la base d'une liste de pointage établie par le chef de chantier, visée par les membres du comité et le Maire. Cette liste doit contenir le nom et prénom du travailleur, le nombre de jours de travail et le montant à payer. **Elle sera par quinzaine ou mensuelle.**

5.6 Suivi et évaluation

5.6.1 Suivi et supervision des opérations

Compte tenu de la nature des travaux HIMO, un système de suivi et contrôle permanent doit être mis en place. Ce suivi doit être régulier avec comme objectif de vérifier l'état d'avancement de mise en œuvre, et d'assurer le contrôle-qualité des réalisations. Les différents niveaux de suivi technique/autorités sont :

- Régional ;
- Départemental ;
- Communal ;
- Et PNUD.

5.6.2 Modalités d'exécution du suivi des activités HIMO dans le cadre du Projet Jeunes, Paix et Développement (JPAD) dans la région de Tahoua.

a) Dispositif de gestion des fonds des différents Types de suivi des travaux HIMO.

Pour la conduite des différents types de suivi (des autorités et technique), les fonds alloués seront mis à, la disposition et gérés **par le Coordinateur du projet JPAD** afin d'assurer la bonne l'exécution des suivis selon le planning prévu et garantir le contrôle-qualité des réalisations.

✓ **Suivi technique/études de faisabilité technique.**

Les retraits des fonds relatifs au suivi technique ou à l'étude de faisabilité, dans certains cas, se feront par activité/projet et selon les prévisions ; pour ce faire, des TDR élaborés par le service technique du domaine concerné, seront soumis au Maire pour approbation et par la suite au Coordinateur du Projet pour observation et déblocage des fonds nécessaires et conformément au planning prévu dans le dossier de projet.

✓ **Suivi autorités (Régionales et Départementales)**

Il en sera de même pour les suivis des autorités à différent niveau, des TDR élaborés par l'autorité demandeur, seront soumis au Coordinateur du Projet pour approbation et déblocage des fonds nécessaires conformément au planning prévu du suivi, une copie des TDR sera parallèlement transmise à la commune pour information.

✓ **Suivi autorités communales**

Les autorités communales, en charge de la mise en œuvre, effectueront régulièrement des missions de suivi des travaux conformément au planning de suivi prévu et chronogramme d'activités dans le document de projet. A cet effet, elles élaboreront des TDR selon la planification, qui seront approuvés par le Maire ; Les fonds étant logés au niveau de la commune, seront libérés par le receveur de la commune, à ces fins.



Paiement des salaires des travailleurs, Arlit
© UNDP Niger

b) Rôles des Acteurs impliqués dans le suivi

✓ **La commune (autorités communales) :** la commune assurera le rôle du maître d'ouvrage, à travers la lettre d'accord (LOA), qui sera signée entre la Commune et le PNUD ; Etant le représentant légitime des populations, la commune et ses

démembrements (conseillers, services spécialisés) sont responsables de la réussite des activités des projets et sont redevables de la bonne exécution des actions retenues.

✓ **Les autorités départementales** : les autorités départementales assureront la supervision des actions ou travaux menés dans le cadre du projet « Jeunes Paix et Développement (JPAD) » dans le Nord de la région de Tahoua et profiteront de l'occasion pour appuyer la sensibilisation, la mobilisation des populations dans l'exécution des travaux et renforceront le processus de restauration et de consolidation de la paix, qui fait l'objet principal du dit Projet. Elles y veilleront à la bonne exécution des travaux telles que planifiées à travers les missions de supervision.



Ramassage et transport des melons pour la protection des koris, Dabaga © UNDP Niger

✓ **Les autorités Régionales (Gouvernorat, Conseil Régional)** : Les autorités régionales assureront la supervision régionale des actions menées dans le cadre du projet « Jeunes Paix et Développement (JPAD) » dans le Nord de la région de Tahoua. Au cours des missions de supervision régionale, les autorités mettront en exergue le processus de restauration et de la consolidation de la paix dans cette région, ce qui constitue l'objectif global de ce projet et s'assurons de l'effectivité des réalisations prévus ainsi que les revenus ôtés par les bénéficiaires.

✓ **Les services techniques** : Les services techniques ont pour rôle d'assurer les études de faisabilité (pour certains projets complexes) ; la formation et l'encadrement des chefs de chantiers, chefs d'équipes et travailleurs, le suivi, le contrôle techniques et qualité des ouvrages, qui doivent se réaliser selon les règles de l'art. En outre ils effectueront la réception des travaux avec le PNUD, et sont partis prenantes dans toutes les phases du projet (identification, élaboration, exécution, suivi et évaluation), tout comme le PNUD.

Etude technique de faisabilité : une étude de faisabilité technique est impérative pour certains types projets (complexe ou spécifique), cette dernière permettra de :

- Identifier les sites par leurs coordonnées géographiques, leurs caractéristiques (superficie, longueur, état des sols, etc.), le village dont ils relèvent etc..
- Déterminer le type des travaux à réaliser ;

- Evaluer le volume des travaux sur le terrain;
- Estimer le besoin réel en Homme/jour (HJ) pour réaliser les ouvrages;
- Informer et discuter avec les bénéficiaires directs de la méthodologie de mise en œuvre.
- Elaborer le cahier de charge d'exécution des travaux pour chaque site.
- Sur base des échéanciers de mise en œuvre, développer les indicateurs de suivi de qualité

La formation technique par domaine : la formation des chefs de chantiers (recrutés par les communes) assurée par les services techniques concernés, permettra de parfaire leurs connaissances techniques et aussi les outiller conformément aux règles et normes techniques. Elle sera réalisée, sur la base d'un module préalablement élaboré par le service concerné, en théorie et en pratique (démonstrations pratiques de confection des prototypes des ouvrages sont réalisées au besoin sur le chantier par le chef de chantier).

Le suivi des travaux : le suivi technique des réalisations permet de vérifier l'état d'avancement des travaux, d'apprécier la qualité des réalisations, de corriger les insuffisances ainsi garantir la bonne exécution dans le délai imparti et le contrôle qualité des ouvrages.

La réception des travaux : La réception des travaux réalisés, à une période précise, est **fondamentale** dans les travaux HIMO, parce qu'elle permet d'authentifier les données du rapport technique élaboré par l'opérateur (commune), de garantir la qualité des ouvrages (le respect des normes des ouvrages) et de corriger les ouvrages mal confectionnés. De ce fait, elle conditionne aussi le paiement des travaux effectués.

La réception des travaux réalisés est faite par le service technique concerné et/ou le PNUD en présence des autorités communales et des travailleurs, par la suite intervient le paiement de la main d'œuvre s'il n'y pas de réserve ou après la levé de réserve (correction des ouvrages mal confectionnés).

c) Dispositif de suivi-évaluation (niveau, périodicité et délai):

Le suivi des autorités se fait à 3 niveaux, qui sont :

- **Niveau communal :** L'équipe est composée du Maire (représentant), chef coutumier et un membre (service technique concerné par l'activité).
Périodicité des missions : chaque semaine ou chaque décade
Durée de chaque mission : 2 jours

- **Niveau départemental** : L'équipe est composée du préfet, du SG de la préfecture et le responsable du service technique concernés et les médias.
Périodicité des missions : tous les 20 jours
Durée de la mission : 3 jours
Les équipes de sécurité est aussi prise en compte (au moins un véhicule de 8 éléments) et des médias.
- **Niveau régional** : L'équipe est composée : du Gouvernorat, du conseil régional, du SG ou SGA et le responsable régional du volet et les médias.
Nombre des missions : 3 (au démarrage, à mi-parcours et la fins des travaux)
Durée de chaque mission : 3 jours
Les équipes de sécurité est aussi prise en compte (au moins deux véhicules avec 18 éléments) et des médias.

La périodicité du suivi technique des services techniques : le suivi technique des activités menées dans le cadre des projets à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), doit être régulier, le nombre et la périodicité du dit suivi dépendront de la nature des travaux à réaliser (chaque : semaine, décade, quinzaine ou mois). Tout comme le suivi des autorités, le contrôle-qualité des travaux réalisés se fera à plusieurs niveaux, à savoir : communal, départemental et régional, ainsi ces séries de vérification de la bonne mise en œuvre des projets permettront d'obtenir les résultats escomptés avec un minimum d'insuffisances.

L'évaluation du Projet : à la fin du projet, tous les acteurs cités ci-haut prendront part à l'évaluation du Projet, pour mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés.

5.6.3 Rédaction des rapports intermédiaires et finaux

Les chefs de chantiers avec l'appui des services techniques produiront régulièrement des rapports d'étape qui permettront à la commune de produire des rapports périodiques d'exécution. A la fin de l'opération, toutes les informations produites seront compilées afin de produire un rapport final du projet. Ce rapport doit contenir les réalisations comparées aux prévisions, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les suggestions en vue de l'amélioration et les leçons apprises de l'activité.

6 Conclusion

En terme davantage, les travaux à haute intensité de main d'œuvre HIMO donnent de résultats de qualité satisfaisante dans une période de temps et un budget convenus. De plus, si ces approches sont convenablement gérées et soutenues, elles créent de façon significative un plus grand nombre d'emplois non-qualifiés ou peu qualifiés accessibles à des personnes avec un bas niveau de formation ou d'apprentissage, y compris pour les femmes.



Réhabilitation des pistes rurales, Tabelot
© UNDP Niger

L'approche HIMO encourage la responsabilité des autorités sur les biens au niveau local et facilitent le transfert de compétences aux communautés locales. Elle est mise en place en tant que réponse à une situation de crise pour créer de l'emploi, redistribuer de revenus en faveur des populations sinistrées et reconstruire ou améliorer les infrastructures détruites. Elle peut également être mise en place comme réponse aux situations structurelles ou saisonnières de chômage, de sous-emploi ou de précarité de

l'emploi. L'approche HIMO doit assurer une qualité technique dans les mêmes coûts que les méthodes classiques de construction.

Les domaines couverts par les travaux HIMO sont généralement : la construction, réhabilitation et l'entretien des routes ainsi que d'autres ouvrages connexes. Les HIMO sont aussi appropriées pour l'exécution de travaux de voiries urbaines et d'assainissement.

Cependant, les programmes HIMO ne s'improvisent pas. Bien qu'ils soient souvent conçus en tant que réponse à une situation de crise, cette réponse demande de la préparation. Les différentes étapes de formulation, de la mise en œuvre, du suivi et d'évaluation ne peuvent être réalisées rapidement, bien qu'une crise demande une réponse rapide.

Ainsi ce guide servira à effectuer un maximum de travail préparatoire avant de mettre un programme HIMO en place.