



*Au service
des peuples
et des nations*

ÉVALUATION DES RÉSULTATS **NIGER**

DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT



ÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES
ÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES
développement humain EFFICACITÉ Coordination et par
EFFICIENCE pertinence DURABILITÉ GESTION AXÉE SUR LES
ÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE Durabilité GESTION AXÉE SUR LES
ÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION
efficience PERTINENCE durabilité GESTION AXÉE SUR LES



*Au service
des peuples
et des nations*

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT **NIGER**

LES RAPPORTS PUBLIÉS AU TITRE DE CETTE SÉRIE

Afghanistan	Éthiopie	Ouzbékistan
Argentine	Géorgie	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Bangladesh	Ghana	Paraguay
Barbade	Guatemala	Pérou
Bénin	Guyane	Philippines
Bhoutan	Honduras	Rwanda
Bosnie-Herzégovine	Inde	Sénégal
Botswana	Indonésie	Serbie
Brésil	Îles du Pacifique	Seychelles
Bulgarie	Jamaïque	Somalie
Burkina Faso	Jordanie	Sri Lanka
Cambodge	Laos	Soudan
Chili	Libéria	Syrie (République arabe syrienne)
Chine	Libye	Tadjikistan
Colombie	Malawi	Thaïlande
Congo (République du)	Maldives	Tunisie
Congo (République démocratique du)	Moldavie	Turquie
Costa Rica	Mongolie	Uganda
Djibouti	Monténégro	Ukraine
Équateur	Mozambique	Viet Nam
Égypte	Népal	Yémen
El Salvador	Nicaragua	Zambie
Émirats arabes unis	Niger	
	Nigéria	

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT : NIGER

Copyright © UNDP 2013, tous droits réservés. Fabriqué aux États-Unis.

L'analyse et les recommandations figurant dans le présent rapport ne représentent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour le développement, de son conseil d'administration ou des États Membres des Nations Unies. Cette publication indépendante, préparée par les soins du PNUD, reflète uniquement l'opinion de ses auteurs.

Révision et édition : Babelium (www.babelium.com)

Conception : Laurie Douglas Graphic Design (www.lauriedouglas.com)

Photographies de couverture : PNUD Niger

REMERCIEMENTS

Cette évaluation a été conduite par le Bureau d'évaluation du PNUD sous la responsabilité de Roberto La Rovere. Le Bureau a également fait appel aux personnes suivantes pour mener cette évaluation : le Chef d'équipe Cheikh Faye' et les membres de l'équipe Ibrahim Oumarou (coordonateur sur le terrain et chargé de la question environnement), Abdoulaye Noumaou (pauvreté et genre), Daouda Aliou (gouvernance), et Marguerite Monnet (gestion et prévention des crises et des catastrophes). Au sein du Bureau de l'évaluation à New York, Lisa Kleinhenz et Anna dall'Oca ont apporté leur soutien à la recherche pour cette évaluation.

Nous tenons à remercier tout particulièrement les parties prenantes et les partenaires du PNUD Niger, y compris les membres du Gouvernement, de la société civile, de la communauté internationale du développement, la famille des Nations Unies ainsi que les membres des communautés consultés par l'équipe de cet ERAD tout au long de l'évaluation.

Leur engagement a été constructif et a permis à l'équipe d'évaluation de réaliser son travail en toute indépendance. Nos remerciements vont également aux membres du groupe de référence dirigés par le ministère du Plan et particulièrement à

Seydou Yaye' et à Abdou Souley, Secrétaire général du ministère du Plan qui a co-présidé l'atelier pour les parties prenantes.

La participation de Fode Ndiaye, le Coordonateur résident des Nations Unies et représentant résident du PNUD, a également été fort appréciée. Nous apprécions également le soutien important de Victor Womitso, adjoint au Représentant résident pour le programme et de Claudette Akizimana, adjointe au Représentant résident pour les opérations ainsi que les autres membres du personnel du PNUD Niger, y compris le personnel sur le terrain : Laoualy Ada, Assistant au Représentant résident et point focal pour cette évaluation et dont le soutien a été essentiel pour la réussite de cette évaluation.

Enfin, nous souhaiterions remercier le Bureau régional du PNUD pour l'Afrique pour son précieux soutien et la contribution active de ses membres.

Nous espérons que cette évaluation permettra d'améliorer le partenariat stratégique que le Gouvernement du Niger entretient avec le PNUD et qu'elle accompagnera ce dernier dans son processus de transformation pour devenir, plus que jamais, un précieux partenaire du pays.

AVANT PROPOS

L'évaluation des résultats des activités de développement (ERAD), en tant que l'un des principaux domaines de travail du Bureau d'évaluation, cherche à analyser systématiquement et de manière indépendante, les progrès des interventions clés du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans les pays qui bénéficient de son soutien. Cette ERAD a été conduite en collaboration avec le Gouvernement du Niger dans le but de consolider l'appropriation des résultats de l'évaluation par les partenaires nationaux et de renforcer par conséquent sa crédibilité et son utilité. Pour ce faire, et pour superviser ce processus, un groupe de référence a été créé comprenant des membres du ministère du Plan, du Bureau Pays et du Bureau régional pour l'Afrique, en tant que principaux points de référence, ainsi que des partenaires du Gouvernement, de l'Institut national de la statistique, de l'UNICEF, de l'Union européenne, d'une ONG internationale et d'une ONG nationale, et d'une Université.

Le processus a été dirigé par une équipe régionale et nationale indépendante et guidée par un responsable de l'évaluation professionnel du Bureau de l'évaluation. Ce mécanisme a permis aussi bien au Gouvernement qu'au Bureau de l'évaluation de s'assurer que les normes et les standards pour les évaluations telles que l'indépendance, l'impartialité et la rigueur dans la méthodologie avaient été respectés. Cette approche a également aidé l'équipe de l'évaluation à collecter les contributions d'un large éventail de partenaires nationaux ainsi que de différents examens menés récemment tels que l'examen à mi-parcours du Programme de pays et l'évaluation de l'UNDAF. Cela a donné lieu à un rapport plus proche de la réalité nationale et donc plus utile aux partenaires nationaux et au PNUD pour l'élaboration de leur futur engagement ; un engagement davantage orienté vers une meilleure compréhension

de la direction stratégique du PNUD. Ce processus s'est conclu sur un atelier organisé le 27 novembre 2012 par le ministère au Plan et sous l'égide du ministère des Affaires étrangères. Cet atelier a réuni plus d'une cinquantaine de parties prenantes et a donné lieu à de riches discussions pour aller de l'avant dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

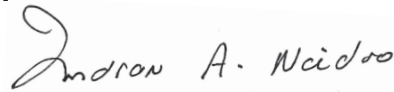
L'évaluation a révélé que, d'une manière générale, le programme du PNUD a généré des résultats tangibles aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel dans le domaine de la gouvernance, de la gestion et de la prévention des crises, de l'environnement et des ressources naturelles, de la réduction de la pauvreté et de la promotion des valeurs des Nations Unies. Néanmoins, la capacité à générer des produits grâce au programme de pays en collaboration avec ses partenaires doivent être renforcées car des procédures longues retardent la mise en œuvre et risquent d'influer sur la performance. Ces procédures doivent par conséquent être traitées afin de préparer le Niger à faire face aussi bien aux défis chroniques tels que la pauvreté, l'insécurité alimentaire et les risques climatiques, qu'aux nouvelles problématiques émergeants.

Les conclusions et recommandations de cette étude, aideront le PNUD à renforcer son efficacité et sa position stratégique au Niger. Ayant eu l'opportunité de faire le point et de trouver les raisons de ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné tout au long de ces dix dernières années, cette étude permettra d'apporter des recommandations sur les rôles que le PNUD pourrait jouer dans le futur. Le Bureau d'évaluation espère sincèrement que cette évaluation pourra favoriser l'accroissement des efforts de soutien du PNUD au Gouvernement du Niger en cours et à venir, ainsi que des appuis qu'il apporte aux autres partenaires nationaux en vue d'accroître les niveaux

de développement humain du pays. Nous espérons également que cette évaluation permettra de renseigner davantage encore la stratégie du PNUD, et que les recommandations donneront lieu à des actions en faveur de la gestion et de la mise en œuvre.

Nous considérons que cette évaluation a été très opportune car elle a eu lieu en même temps que

les récents processus de planification stratégique du pays, que le nouveau cycle du Programme de pays et que les processus innovateurs pour un futur plus sûr et durable.

A handwritten signature in black ink that reads "Indran A. Naidoo". The signature is written in a cursive style with a large initial 'I'.

Indran A. Naidoo
Directeur du Bureau d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

Liste des Acronymes	xi
Résumé Exécutif	xv
Chapitre 1 : Introduction	1
1.1. Portée de l'évaluation	1
1.2. Processus d'évaluation et approche	2
1.3. Évaluabilité et insuffisances	3
1.4. Rapport d'évaluation	4
Chapitre 2 : Contexte national et défis de développement	5
2.1. Aperçu du Niger	5
2.2. La réalisation des objectifs du Millénaire	6
2.3. Les défis et les contraintes du développement national	10
Chapitre 3 : Les réponses et les stratégies du PNUD	15
3.1. Cycles de programmation et profil financier	15
3.2. Approche et organisation	17
3.3. Partenariats et autres intervenants	19
Chapitre 4 : Les contributions du PNUD aux résultats de développement du pays	21
4.1. Contributions directes à partir des activités de projets	21
4.2. Contributions indirectes du PNUD	56
Chapitre 5 : Cadre de contribution et positionnement du PNUD	59
5.1. Analyse du cadre de contribution du PNUD	59
5.2. Positionnement du PNUD	65
Chapitre 6 : Conclusions et recommandations	71
6.1. Principales conclusions	71
6.2. Recommandations	78
Annexes	
1. Bibliographie	83
2. Données sur le Programme	87
3. Données sur le Niger	109
4. Processus de collecte de données	113
5. Termes de référence	127

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Indicateurs démographiques	6
Tableau 2 : CPAP 2004-2008	16
Tableau 3 : Allocation ressource CPAP 2009	16
Tableau 4 : Autres partenaires présents dans les domaines d'intervention	20
Tableau 5 : Pertinence des résultats de la Composante « Pauvreté » par rapport aux priorités nationales	29
Tableau 6 : Efficacité de la composante « Pauvreté » par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques	30
Tableau 7 : Répartition interne des ressources « Pauvreté »	31
Tableau 8 : Pertinence des résultats de la gouvernance par rapport aux priorités nationales	41
Tableau 9 : Efficacité de la composante Gouvernance par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques	42
Tableau 10 : Répartition interne des ressources Gouvernance	43
Tableau 11 : Pertinence des résultats de la Composante crises par rapport aux priorités nationales	47
Tableau 12 : Efficacité de la composante « Crises » par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques	48
Tableau 13 : Répartition interne des ressources « Crises »	49
Tableau 14 : Pertinence des résultats de la composante environnement par rapport aux priorités nationales	53
Tableau 15 : Efficacité de la composante environnement par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques	54
Tableau 16 : Répartition interne des ressources pour l'environnement	55
Tableau 17 : CPAP 2004-2008 Tableau des réalisations financières	87
Tableau 18 : CPAP 2009-2013 Tableau des réalisations financières	89
Tableau 19 : Coopération Sud-sud dans les CPAP	91
Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base	93
Tableau 21 : Évolution des dépenses par secteurs (en milliards de francs CFA) de 2007 à 2008 - 2008	109
Tableau 22 : Agrégats macroéconomiques du Niger	109
Tableau 23 : Sélection d'indicateurs de développement humain	110
Tableau 24 : Vue d'ensemble du processus de collecte de données et des sources	113
Tableau 25 : Matrice d'évaluation	114
Tableau 26 : Entretiens au niveau stratégique réalisés au Niger lors de la phase préparatoire	122
Tableau 27 : Entretiens au titre de l'Environnement et de la Gestion durable des ressources naturelle	123
Tableau 28 : Entretiens au titre de la lutte contre la pauvreté	124
Tableau 29 : Entretiens au titre de la gouvernance	125
Tableau 30 : Entretiens au titre des Crises et du Relèvement	125
Tableau 31 : Le calendrier de l'ERAD Niger	133

Liste des Figures

Figure 1 : Structure partâge de la population	5
Figure 2 : Croissance démographique et urbanisation	6
Figure 3 : Représentation des femmes dans l'emploi non agricole	7
Figure 4 : Représentation des femmes au Parlement	7
Figure 5 : Accès à l'eau potable	9
Figure 6 : Évolution de la croissance du PIB	10
Figure 7 : Taux d'exécution budgétaire en 2008	11
Figure 8 : Évolution de l'IDH : le Niger et son environnement	12
Figure 9 : Structure de l'APD par grandes masses en 2010	14
Figure 10 : APD contre ressources intérieures	14
Figure 11 : Structure financière CPAP 2004	16
Figure 12 : Structure financière CPAP 2009	16
Figure 13 : Organisation interne du Bureau Pays	18
Figure 14 : Ressources par volet au sein de la Composante Pauvreté	31
Figure 15 : Ressources par volet au sein de la composante gouvernance	43
Figure 16 : Ressources par volet au sein de la composante crises	49
Figure 17 : Ressources par volet au sein de la composante environnement	55
Figure 18 : Cadre de suivi-évaluation	62
Figure 19 : Ressources de base et autres ressources dans le programme	64
Figure 20 : Indices sectoriels comparés du Niger et des pays de sa sous-région	112

LISTE DES ACRONYMES

APD	Aide publique au développement
ARV	Antirétroviraux
BAD	Banque africaine de développement
BADEA	Banque arabe pour le développement en Afrique
CCCT	Conseil consultatif des collectivités territoriales
CDMT	Cadre de Dépense à Moyen Terme
CEDEAO	Communauté économique des états de l'Afrique de l'ouest
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CENI	Commission électorale nationale indépendante
CNCCAI	Commission nationale pour la collecte et le contrôle des armes illicites
CNEDD	Conseil national de l'environnement pour un développement durable
CNDP	Conseil national de dialogue politique
CPAP	Plan d'action pluriannuel du programme du pays
DANIDA	Agence danoise pour le développement international
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ENAM	École nationale d'administration et de magistrature
ENBC	Enquête nationale budget et consommation
FAO	Fonds de l'agriculture et de l'alimentation
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FENU	Fonds d'équipement des Nations unies
FMI	Fonds monétaire international
GAR	Gestion axée sur les résultats
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GPPS II	Programme global pour le renforcement parlementaire
GTZ	Coopération allemande
IDA	Association internationale de développement
IDH	Indice de développement humain
INDH	Institution nationale des droits de l'homme
INS	Institut national de la statistique
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NEX	Exécution nationale
OCHA	Bureau des Nations unies pour la coordination des affaires humanitaires
OIF	Organisation internationale de la francophonie
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OSC	Organisations de la société civile
PADEL	Programme d'appui au développement local

PAJED	Programme d'appui à la justice et à l'état de droit
PAM	Programme alimentaire mondial
PAN/LCD/GRN	Programme énergie et développement durable, le programme d'action national de lutte contre la désertification et de gestion des ressources naturelles
PANA	Programme d'action national pour l'adaptation aux changements climatiques
PANGIRE	Programme national de gestion intégrée des ressources en eau
PAPEN	Projet d'appui au processus électoral du Niger
PCLCP	Programme cadre de lutte contre la pauvreté
PCM	Programme conjoint de Maradi
PCSS	Projet corridor de biodiversité du Sahara et du Sahel
PDC	Plan de développement communal
PDS	Programme de développement sanitaire
PEDD	Programme eau et développement durable
PHN-EDD	Programme hydraulique national – eau et développement durable
PIB	Produit intérieur brut
PNG	Politique nationale genre
PNLP	Programme national de lutte contre le paludisme
PNLT	Programme national de lutte contre la tuberculose
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPTÉ	Pays pauvre très endetté
PRASE	Programme régional d'accès aux services énergétiques
PROVONI	Programme de volontariat pour le développement du Niger
PS/PRN	Programme spécial du président de la république du Niger
PSDAN	Plan stratégique de développement de l'assemblée nationale
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaire technique et financier
PVNU	Programme des volontaires des Nations unies
RMDH	Rapport mondial sur le développement humain
RNNAT	Réserve nationale naturelle de l'Air – Ténéré
S&E	Suivi évaluation
SDR	Stratégie de développement rural
SDRP	Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté
SIG	Système d'information géographique
SNU	Système des Nations unies d'urgence
SNV	Coopération néerlandaise
SRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
T.E.P	Tonne équivalent pétrole

TBS	Taux brut de scolarisation
TdR	Termes de référence
TGI	Tribunaux de grande instance
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique monétaire ouest africain
UNCDF	United nations capital development fund (Agence d'investissement des Nations Unies)
UNDAF	Plan cadre des Nations unies pour l'aide au développement
UNFPA	Fonds des Nations unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance et la famille
UNOPS	Bureau des Nations unies pour l'appui aux projets
USAID	Agence des Nations unies pour le développement
VNU	Volontaires des Nations unies

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les évaluations des résultats des activités de développement (ERAD) sont des évaluations indépendantes de la contribution du PNUD aux résultats du développement dans les pays où l'organisation opère. L'ERAD du Niger cible les deux cycles de programmation les plus récents du Bureau Pays : 2004-2008 et 2009-2013. Ses objectifs sont : (i) identifier les progrès réalisés pour atteindre les résultats escomptés sur les cycles de programmation concernés ; (ii) analyser comment le PNUD au Niger s'est positionné pour donner une valeur ajoutée aux efforts de développement du pays ; (iii) présenter des conclusions et des recommandations qui viendront alimenter les nouveaux cadres de programmation du PNUD dans le pays, notamment le prochain Programme Pays.

L'évaluation a utilisé plusieurs méthodes et approches, notamment une analyse documentaire de grande ampleur, des entretiens individuels ou groupés et des visites sur le terrain des opérations de projets dans trois grandes régions du pays. Plus de cent personnes ont été rencontrées dans ce cadre, durant le mois de mai, pour la mission de collecte de données dans le pays. Cette mission s'est conclue par une réunion pour le partage des constatations préliminaires. Cette réunion s'est tenue à Niamey et a rassemblé une trentaine de hauts représentants des institutions nationales, de la société civile, du PNUD et d'autres partenaires techniques et financiers. En amont, lors de deux déplacements au Niger, en novembre-décembre 2011 et en février 2012, une mission préparatoire du Bureau de l'évaluation avait déjà rencontré 32 acteurs stratégiques au niveau du PNUD, des autres partenaires, du gouvernement, de l'Université et de la société civile, pour établir conjointement le cadre de l'évaluation. Enfin, l'assurance de la qualité ayant été complétée et le rapport validé, un atelier national de partage a été organisé le 27 novembre 2012 à Niamey.

PRINCIPALES OBSERVATIONS

L'évaluation des contributions du PNUD montre que celui-ci, à travers les deux cycles de programmation 2004 et 2009, a obtenu des résultats tangibles à ses différents niveaux d'intervention. Sur le plan stratégique il a aidé le pays, au niveau central et local, à se doter de cadres et d'outils de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de politiques et de stratégies de développement. Sur le plan opérationnel, le Programme a directement apporté de nombreuses solutions à des problèmes de développement, voire de survie, vécus directement par les populations, et ce dans le cadre de ses quatre domaines thématiques de concentration : gouvernance, gestion et prévention des crises et des catastrophes, lutte contre la pauvreté, protection de l'environnement et gestion des ressources naturelles. Enfin, le programme s'est également efforcé de peser sur les thématiques transversales, avec toutefois des résultats irréguliers. Les contributions indirectes du PNUD portent sur la coordination de la coopération, la mobilisation de ressources et les initiatives extensibles. De manière générale, le Bureau joue un rôle fondamental dans la coordination de la coopération au développement au Niger. Dans ce cadre, il a aidé le pays à asseoir et consolider un mécanisme de gestion de l'aide. Les contributions indirectes du PNUD prennent la forme de projets pilotes pour le développement que d'autres partenaires élargissent grâce à des ressources plus importantes, comme c'est le cas de la décentralisation que l'agence a initialisé aux côtés du gouvernement.

Du Plan d'action du programme pays (CPAP) de 2004 au cycle 2009, l'effort stratégique est passé de la lutte contre la pauvreté vers la gouvernance. Cette mutation est la conséquence d'un mouvement d'adaptation aux urgences du pays qui a connu en 2010 une crise institutionnelle dont le PNUD a dû soutenir la sortie par une série de

huit scrutins électoraux. Cette donne a modifié la répartition des ressources au profit de la gouvernance qui devenait dans le CPAP en cours le premier portefeuille, alors qu'il venait en deuxième position, derrière la lutte contre la pauvreté, dans le CPAP précédent. Enfin, une importante mutation intervenue entre les deux CPAP a trait au cadre de mise en œuvre du programme. Alors que sur le précédent, l'exécution était accompagnée par une unité d'appui basée au sein du ministère de l'Économie et des Finances, ce dispositif a été démantelé il y a deux ans et remplacé par le principe de points focaux de projet dans les structures nationales partenaires. Ce changement était dicté par une volonté de raffermissement de l'exécution nationale. A l'expérience, il se révèle insuffisamment préparé, la partie nationale montrant des limites aussi bien dans la planification que dans le suivi des activités.

Les interventions du PNUD au Niger ont montré un **haut degré de pertinence, tant par rapport aux référentiels stratégiques du pays que par rapport aux besoins pratiques des populations et des institutions bénéficiaires sur le terrain.** Cependant l'équilibre entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, ou encore entre le niveau central et le niveau local, n'est pas toujours suffisamment compris par les parties prenantes et les bénéficiaires, qui parfois, en veulent plus que ce que le Programme ne peut donner à ces différents niveaux.

En termes d'efficacité, l'analyse des contributions substantielles montre que le PNUD, à travers les deux cycles de programmation de 2004 et de 2009, a obtenu des résultats tangibles à ses différents niveaux d'intervention, dans les domaines de la gouvernance, de la lutte contre la pauvreté, des crises et de l'environnement. Toutefois, la capacité à délivrer, partagée entre le Bureau et la partie nationale, a besoin d'être renforcée pour améliorer les performances du Programme.

Sur le plan stratégique, le PNUD a aidé le pays, au niveau central et local à se doter de cadres et d'outils de formulation, de mise en œuvre et de

suivi-évaluation de politiques et stratégies de développement. En matière de gouvernance, des cadres institutionnels ont émergé ou ont été consolidés pour ancrer progressivement des processus de plus en plus robustes de consultation, de négociation, d'arbitrage, de décision et d'élaboration de rapports, d'administration de la justice. Dans le domaine des stratégies de développement économique, et particulièrement en matière de lutte contre la pauvreté, des outils de pilotage centrés sur les OMD, mais intégrant aussi des dimensions critiques comme le genre, ont été développés. Concernant l'environnement, le Programme a contribué à l'élaboration de cadres de politiques sectoriels, a accompagné des processus d'inventaire ayant amélioré la connaissance et la gestion des ressources naturelles, et a aidé le pays se mettre en règle vis-à-vis de la communauté internationale dans le cadre de ses obligations en matière de communication thématique. Enfin, dans le domaine des crises, les mécanismes d'alerte et de gestion ont été consolidés, dans un environnement où la récurrence de ces phénomènes s'inscrit dans des cycles de plus en plus courts.

Sur le plan opérationnel, le Programme est à la base de nombreuses solutions pour l'amélioration de la vie des populations. Les interventions ont consisté, à cet égard, à apporter aux communautés ciblées des services sociaux de base en termes d'éducation, de santé, de fourniture d'eau potable, d'infrastructures, de diminution de la charge de travail des femmes, d'alternatives pour l'emploi et d'amélioration des revenus, et quelques fois même d'accès des plus modestes à des crédits avec des taux flexibles. Concernant l'égalité des sexes, les progrès ont été lents, au vu du petit nombre de femmes ayant des postes de leadership au Niger. Des résultats significatifs ont été atteints dans le cadre du respect des droits de l'Homme, et le système judiciaire, avec l'accroissement de la prise de conscience des citoyens, s'ouvre peu à peu à cette question.

Les problèmes de l'appropriation nationale ont soulevé des questions quant à l'efficacité et la durabilité des produits et ont entravé le renforcement des capacités. Les résultats dans ce domaine

sont par conséquent incertains à cause du chemin qu'il reste à parcourir pour que ce renforcement puisse avoir un réel impact. Les questions liées au genre n'ont par ailleurs pas bénéficié de suffisamment de visibilité et les progrès dans la matière ont été lents. Le programme a été flexible et réactif aux changements des conditions et des besoins, et est par conséquent resté pertinent.

En termes d'efficience, le fait que les ressources soient programmées, exécutées et justifiées à l'intérieur des procédures du PNUD, est certainement un indice d'efficience. Les marchés sont passés dans des protocoles basés sur la transparence et l'équité et aboutissent à une rationalité de fait qui ne peut que servir l'efficience du programme. À l'inverse, les délais anormalement étendus qui viennent d'être analysés sous le registre de l'efficacité entravent l'efficience globale du programme et donnent lieu à des coûts additionnels.

La pérennité des acquis des interventions du PNUD varie en fonction de la qualité de l'appropriation nationale, ainsi que du niveau des capacités nationales. Or ce dernier point constitue une autre thématique transversale et reste, au vu des performances mitigées, un réel talon d'Achille.

Des insuffisances ont toutefois été observées dans l'écriture du programme, ses cohérences d'ensemble et son architecture organisationnelle. Il existe des ambiguïtés dans la formulation d'un effet-programme liée à la thématique de la lutte contre la pauvreté. L'autre grande ambiguïté concerne la gouvernance dans sa dimension économique. Celle-ci n'est pas visée dans la thématique gouvernance, qui s'entend exclusivement politique et institutionnelle. Elle n'est prise en compte que de manière diffuse dans les thématiques lutte contre la pauvreté, OMD et genre. Sur le plan organisationnel, le suivi-évaluation semble localisé et ne pas avoir assez d'autonomie institutionnelle pour se déployer.

Des difficultés importantes ont également été observées dans la gestion des processus liés à la

livraison des produits du programme, notamment de longues procédures qui rallongent les délais. Il y a des goulots d'étranglement dans la production des plans de travail annuels (devenus biannuels depuis 2012 pour vaincre ce problème), dans la mise à disposition des ressources, dans la présentation des rapports. La partie nationale est la première responsable des PTA et les rapports d'exécution. Ce contexte de mise en œuvre a un impact sur le fond car le programme se retrouve à exécuter des activités et à livrer des produits, sur des durées considérablement plus réduites que ce qui était prévu à cet effet.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1. Améliorer les stratégies de développement des capacités nationales :

Il faut identifier les sûretés minimales à asseoir pour mettre en place des dynamiques. De manière pratique, il faut (i) auditer les entraves à l'appropriation de capacités et, (ii) articuler sur cet état des lieux des stratégies consensuelles entre les partenaires et la partie nationale.

Recommandation 2. Améliorer la prise en charge du genre dans le CPAP :

Il est nécessaire d'édicter une disposition expresse obligeant les techniciens à refléter le genre dans la rédaction des documents de projet. Ainsi, pour faciliter la mise en œuvre de cette disposition, il faut pourvoir à nouveau le poste d'expert en genre aujourd'hui vacant.

Recommandation 3. Renforcer et restructurer la gouvernance économique :

Il est nécessaire de renforcer le domaine crucial de la gestion des finances publiques, dans la suite d'ailleurs des efforts déjà consentis par le Bureau pour promouvoir dans les ministères des Cadres de dépenses à moyen terme. Ce renforcement devra s'accompagner d'une clarification impliquant une réflexion de fond sur les termes de cette alternative : faut-il continuer à laisser la gouvernance économique diluée dans la lutte contre la pauvreté et la poursuite des OMD, ou faut-il en faire un volet fort et visible à l'intérieur de la Gouvernance ?

Recommandation 4. Améliorer la thématique Lutte contre la Pauvreté : L'amélioration de l'écriture de cette thématique est préconisée pour éliminer l'ambiguïté qui handicape sa cohérence. Centré exclusivement sur le niveau stratégique (les réformes), l'effet n'englobe pas tout ce qui est fait par ailleurs sur le plan opérationnel. Or cette partie qui recouvre essentiellement le volet services sociaux de base est, de loin, le plus important en termes d'allocation de ressources. Pour surmonter cette limite, il faut ajouter aux « réformes » des « actions » ou « activités » pour réaliser les OMD et réduire la pauvreté.

Recommandation 5. Améliorer l'assurance qualité : Le Bureau doit libérer du temps et des énergies dans la gestion des procédures et de la forme, pour les réinvestir dans le fond et la substance du programme : (i) renforcer les compétences des points focaux pour qu'ils livrent du premier coup de bons documents de programmation et d'information ; (ii) renforcer le personnel du programme pour que les chargés de programme s'investissent davantage dans la gestion du fond et de la qualité.

Recommandation 6. Consolider les ressources humaines : Les actions à entreprendre, suite à l'audit organisationnel prévu, devraient permettre de (i) recruter les experts clés qui manquent, (ii) consolider les profils qui sont déjà en place et qui seraient considérés comme insuffisamment adéquats à leurs postes.

Recommandation 7. Améliorer la communication avec la partie nationale : Il faut davantage de communication de la part du Bureau pour clarifier les mandats et les stratégies et donner à la partie nationale plus de lisibilité. Celle-ci aiderait d'ailleurs à renforcer l'appropriation.

Recommandation 8. Améliorer la pro activité et la communication sur les procédures : Bien qu'une révolution procédurale ne puisse être envisageable à l'échelle du Bureau Pays – ce travail étant une entreprise institutionnelle qui dépasse la représentation au Niger – celui-ci Bureau peut par contre améliorer la pro activité dans le déroulement et la gestion des procédures, ainsi que la communication les concernant.

Recommandation 9. Autonomiser le suivi-évaluation : À défaut de pouvoir mettre en place une vraie unité de suivi-évaluation autonome, il pourrait être satisfaisant de rattacher cette fonction à la division Analyses économiques et Stratégies de développement de sorte qu'elle ait assez de recul et d'indépendance pour observer le Programme.

Recommandation 10. Améliorer l'appropriation nationale : De manière pratique, il faut inscrire des stratégies d'amélioration de l'appropriation nationale dans les PTA de manière à ce qu'elles soient considérées comme problématique importante à gérer pendant tout le déroulement des activités.

Chapitre 1 :

INTRODUCTION

L'Évaluation des Résultats des Activités de Développement (ERAD) est une évaluation indépendante menée par le Bureau d'évaluation du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) au Niger en 2012. Elle apprécie la contribution au développement du pays de manière générale pendant les deux cycles de programmation les plus récents du PNUD (2004-2008 et 2009-2013).

L'ERAD au Niger a examiné la stratégie et la performance du PNUD-Niger dans le cadre des programmes pays 2004-2008 et 2009-2013, ainsi que les plans d'action de ces derniers. L'équipe de l'ERAD s'est concentrée sur le programme écoulé pour repérer les effets, et sur le programme en cours pour évaluer la qualité et la portée des processus et en a tiré des recommandations; particulièrement pour le prochain cycle de programmation.

1.1 PORTÉE DE L'ÉVALUATION

La stratégie et la performance du PNUD-Niger ont été évaluées selon deux perspectives. Tout d'abord, l'analyse a porté sur les activités programmatiques dans les quatre domaines d'intervention du Bureau, à savoir : la lutte contre la pauvreté, la gouvernance, la gestion et la prévention des crises et catastrophes et, l'environnement et les ressources naturelles¹.

Les performances ont été évaluées sur la base des critères suivants :

- Pertinence des projets et programmes du PNUD quant aux besoins de développement existants tels qu'ils ressortent des

priorités nationales et tels que les populations les ressentent,

- Efficacité des interventions du PNUD en termes de réalisation des objectifs fixés,
- Efficience des interventions du PNUD en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières,
- Durabilité des résultats

L'ERAD a ensuite évalué le positionnement stratégique du PNUD au Niger, en faisant ressortir la place que l'Agence occupe dans l'échiquier local de la coopération, et les stratégies spécifiques qu'elle déploie pour soutenir les efforts de développement du Niger. Le positionnement et les stratégies du PNUD ont été analysés en tenant compte aussi bien du mandat de l'organisation que des priorités de développement du pays. Ceci a impliqué des analyses systématiques du contexte et des politiques dans les domaines de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance, de la gestion des crises et de l'environnement, sans perdre de vue les thématiques transversales comme les droits de l'homme, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités. Cette deuxième dimension de l'évaluation a mis en avant les critères suivants :

- Pertinence stratégique et adaptabilité du programme pays dans son ensemble,
- Capacité de réseautage et valorisation des avantages comparatifs,
- Promotion des valeurs des Nations unies dans une optique de développement humain.

1 A travers les deux cycles du CPAP de 2004 à 2013.

Le genre, qui est également une thématique transversale, a fait l'objet d'un examen approfondi dans cette évaluation. Les outils spécifiques développés par le PNUD sur le sujet ont été utilisés pour déterminer la mesure dans laquelle cette question est prise en charge par le Bureau et quels sont les résultats obtenus.

1.2 PROCESSUS D'ÉVALUATION ET APPROCHE

La réalisation de l'ERAD du Niger a été conforme aux lignes directrices relatives aux évaluations des résultats des activités de développement et au Guide de l'évaluation des résultats de développement du Bureau d'évaluation du PNUD, ainsi qu'aux pratiques courantes d'évaluation. Pour chacune des dimensions du programme, l'ERAD présente ses constatations et son appréciation selon l'ensemble des critères cités plus haut. Davantage d'informations sur l'élaboration des critères sont disponibles dans le Manuel des ERAD de 2010. Les jugements sont établis sur la base des critères présentés précédemment et en répondant aux questions soulevées dans la matrice de l'évaluation (voir les Termes de référence). A également été évaluée la manière dont différents facteurs ont pu influencer la performance du PNUD.

L'évaluation a été conduite par une équipe indépendante composée d'un responsable de projet et spécialiste de l'évaluation, au sein du Bureau de l'Évaluation du PNUD à New York, d'un consultant international, spécialiste de l'évaluation, chef de la mission ; d'un deuxième consultant international (une spécialiste des crises, qu'il n'a pas été possible de mobiliser localement) et de trois consultants nationaux chargés des thématiques pauvreté, OMD et genre, gouvernance et, crises et catastrophes naturelles. Cette équipe a été initialement appuyée par une assistante de recherches au Bureau de l'évaluation du PNUD.

La portée de l'évaluation a été déterminée par le Bureau de l'évaluation suite à deux missions sur le terrain, la première du 27 novembre au 2 décembre 2011, et la deuxième du 5 au 10 février 2012. Des consultations préliminaires, dans le

cadre de la stabilisation des termes de référence, ont également été menées au niveau central du PNUD à New York au début de l'évaluation. La phase préparatoire de la mission a donné lieu à un rapport préliminaire qui expose, entre autres, la méthodologie détaillée assortie d'une matrice d'évaluation recensant les différents points d'intérêt à examiner. Le cadre et les méthodes d'évaluation ont été établis à partir des référentiels du PNUD en la matière, notamment le manuel de l'ERAD, tandis que la portée de l'évaluation et les questions principales ont été déterminées à la suite d'échanges avec le Bureau régional pour l'Afrique, et le Bureau pays au Niger. La liste des documents examinés et celle des personnes interrogées par l'équipe de l'ERAD, et la matrice d'évaluation, sont versées aux annexes.

Échantillonnage : Sur le terrain, un échantillon de 34 projets a été établi. Le tableau qui en fait la synthèse peut être consulté en annexe. Pour mémoire, sur la période couverte par les deux cycles de programmation 2004-2008 et 2009-2013, le listing réalisé à partir d'Atlas par le Bureau de l'évaluation faisait ressortir un total de 186 projets référencés pour le Niger. Sur le terrain, ce chiffre a pu varier en fonction de regroupements et de reformulations d'intitulés intervenus avec le temps. L'équipe d'évaluation a visité des projets situés dans la région de Maradi (département de Mayahi), la région de Niamey (zone du parc «W») et la région de Tillabéry. Une première intention de faire un déplacement à Agadez n'a finalement pas été mise en œuvre, une telle décision ayant été prise en croisant la contrainte de sécurité et le fait que l'expérience concernée était déjà assez documentée.

L'échantillon a été constitué sur une base qualitative stratifiée dont les critères sont les suivants :

- Couverture du programme (avoir des projets des différentes composantes),
- Couverture des cycles (avoir des projets des deux cycles, 2004 et 2009),
- Maturité (avoir des projets clôturés et des projets actifs),
- Couverture spatiale (avoir des projets couvrant diverses parties du pays),

- Envergure budgétaire (avoir des projets à petit et grand budget),
- Modalité d'exécution (avoir des projets NEX et DEX),
- Qualité (avoir des projets réussis et des projets ayant des difficultés).

Avec ces critères, de nombreux échanges et séances de travail entre l'équipe d'évaluation et la division du programme, ont permis d'identifier les projets inclus dans l'échantillon et de répertorier les acteurs qui en étaient concernés au sein du PNUD, de la partie nationale et des autres partenaires de mise en œuvre.

Un guide d'entretien articulé autour des points d'intérêt de l'évaluation a été élaboré et partagé par l'équipe d'évaluation: planification-formulation; exécution; résultats; processus / stratégies/modalités de mise en œuvre; critères de performance (pertinence, efficacité, efficience, durabilité); problèmes; enseignements; recommandations.

Collecte de données : différents groupes d'acteurs ont été rencontrés dans le cadre de la collecte de données primaires (voir dans les Annexes) : (i) les administrations nationales, (ii) les organismes paritaires : CENI, CNDP, (iii) les institutions : Assemblée nationale, (iv) les administrations locales, et (v) et les organisations de la société civile. Trois modalités d'entretien ont été utilisées : (i) des entretiens individuels, (ii) des entretiens groupés : au niveau des experts du PNUD et de certains ministères, et (iii) des groupes de réflexion au niveau des bénéficiaires sur les sites des projets. Des responsables d'activités anciens et actuels ont été rencontrés pour juguler toute entrave liée à la mobilité des agents.

Les données secondaires utilisées ont été puisées dans diverses sources regroupées comme suit :

- Documents de cadrage méthodologique du PNUD,
- Documents stratégiques de coopération du PNUD/ONU (OMD/UNDAF, CPD/CPAP),

- Documents stratégiques du Niger (DSRP et documents sectoriels),
- Documents de programmation des projets CPAP (PTA),
- Documents d'évaluation de projets des CPAP,
- Autres documents du PNUD et du Niger sur le développement et la coopération.

La collecte de données sur le terrain au Niger a eu lieu dans la période allant du 1er au 26 mai 2012. Entre cette dernière date et celle de la soumission du rapport provisoire, les consultants nationaux restés sur place ont continué à collecter des données complémentaires dans le cadre d'une interaction avec le consultant international chef de mission. Avant de quitter le pays, l'équipe d'évaluation a procédé à la restitution des observations et analyses préliminaires de la mission au Bureau de pays d'abord, puis à la communauté des acteurs nationaux autour du ministère chargé du Plan. Cette dernière rencontre a réuni une quarantaine de participants qui étaient, outre les experts du Bureau pays, de hauts responsables de ministères et de structures administratives, des membres de la société civile et des experts nationaux.

Validation : Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation ayant une forte dimension qualitative, la subjectivité et les partis-pris, venant aussi bien des personnes interrogées que des personnes conduisant les entretiens, ne peuvent être complètement éliminés. Leur impact a néanmoins été significativement réduit grâce à la méthode de triangulation des sources qui a permis d'arriver à des constatations objectives et de consolider la qualité de l'information.

1.3 ÉVALUABILITÉ ET INSUFFISANCES

L'ERAD est un exercice particulier. Il s'agit de collecter des données primaires et secondaires et d'y articuler une analyse qui fasse ressortir les contributions du PNUD au développement du pays. L'attention est portée non pas sur les activités mais sur les effets que celles-ci ont engendrés dans le pays. À ce titre l'ERAD se distingue des autres évaluations comme l'évaluation à mi-parcours

du CPAP conduite au Niger en décembre 2011. Alors que l'évaluation à mi-parcours² est un examen opérationnel centré sur un programme en cours, l'ERAD construit une perspective plus longue en s'attachant aux plus-values de développement générées durablement par la coopération.

Les principales contraintes rencontrées par l'ERAD étaient les suivantes :

Proximité de la revue à mi-parcours : l'évaluation est intervenue dans une période très chargée pour le Bureau. Une évaluation à mi-parcours du cycle 2009-2013 venait d'avoir lieu et la différence entre cet examen et l'ERAD n'était pas immédiatement perçue tant au niveau du Bureau qu'à celui des autres parties prenantes, structures nationales et partenaires techniques et financiers. Ainsi, et jusqu'à ce qu'elle soit atténuée par la communication de l'équipe d'évaluation, cette ambiguïté tendait à donner l'impression que l'ERAD était un exercice de plus. En tout état de cause, la proximité de la revue à mi-parcours donnait aux interlocuteurs un sentiment de sur-sollicitation qui n'a pas favorisé leur disponibilité et l'obtention des rendez-vous pour mener les entretiens. Au sein du Bureau, des équipes d'audit travaillaient encore et la charge du suivi des performances qui devait apporter les dernières consolidations sur les données financières était donc quasiment indisponible pour la mission de l'ERAD.

Coïncidence de l'ERAD avec les audits du Bureau pays et difficulté d'accès aux dernières données financières : en dehors du problème de disponibilité de certains acteurs qui se sentaient sur-sollicités avec une ERAD succédant à une revue à mi-parcours, certains personnels au sein du Bureau pays ont également eu une moindre disponibilité pour la mission à cause des audits en cours qui les mobilisaient. Aussi, ils n'ont pu mettre à la disposition de l'ERAD les données financières complètes et actualisées.

Fonctionnement du groupe de référence : la mise en œuvre de l'exercice n'a pas non plus été

favorisée par le fait que le groupe de référence qui était constitué autour du ministère chargé du Plan, des autres départements ministériels, du PNUD et d'autres partenaires techniques et financiers, n'a pas bien fonctionné.

Sécurité : l'insécurité qui prévaut encore dans la partie nord du pays, sans être un handicap absolu, a plus ou moins pesé sur les prévisions des déplacements de l'équipe d'évaluation. En effet, pour se rendre dans certaines parties du territoire, les délais de préparation et le protocole de sécurité étaient tels qu'il n'y avait pas assez de souplesse d'organisation pour l'équipe qui n'avait que 3 semaines de terrain dont la première consacrée à la planification et à l'organisation générale. Malgré tout, l'évaluabilité du pays était bonne, parce qu'il existait déjà une bonne base documentaire sur le programme avec, au premier rang, les résultats de la récente revue à mi-parcours et ceux de la revue du CPAP 2004. De plus, de nombreux projets dans le portefeuille avaient aussi été évalués de manière spécifique et des études de capitalisation sur certaines expériences existaient déjà. La mise à contribution de toutes ces sources aura permis à l'équipe de rationaliser les déplacements en tenant compte des contraintes sécuritaires évoquées plus haut.

1.4 RAPPORT D'ÉVALUATION

Le présent rapport d'évaluation a été préparé et validé à la suite d'un échange de versions préliminaires avec le Bureau de pays et la partie nationale. Il s'articule comme suit : un résumé synthétisant les résultats, une introduction présentant le contexte et la méthodologie de l'évaluation (chapitre 1), une présentation du contexte de développement et des défis au Niger (chapitre 2), un examen des réponses du PNUD à cette situation (chapitre 3), une présentation des résultats observés en termes de contributions au développement du pays (chapitre 4), une analyse du cadre des contributions et du positionnement stratégique du PNUD (chapitre 5), et les principales conclusions et recommandations (chapitre 6).

2 Revue à mi-parcours du Programme de Pays 2009-2013 du PNUD au Niger, Décembre 2011.

Chapitre 2

CONTEXTE NATIONAL ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre passe en revue le contexte de développement dans lequel le PNUD est appelé à mettre en œuvre son programme. Il fait aussi le point sur les stratégies mises en œuvre par le pays dans le cadre notamment de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Enfin, il analyse l'appui que la communauté internationale apporte au pays en termes d'aide publique au développement.

2.1 APERÇU DU NIGER

2.1.1 GÉOGRAPHIE

Le Niger est un pays d'Afrique occidentale limité au Nord par l'Algérie et la Lybie, au Sud par le Bénin et le Nigéria, à l'Ouest par le Mali et le Burkina Faso et à l'Est par le Tchad. Le pays ne possède pas d'accès à la mer, et le port maritime international le plus proche est situé à plus de 1000 km. Il s'étend sur une superficie de 1 267 000 km², entre les parallèles 11°37' et 23°33' de latitude Nord d'une part, et les méridiens 16° de longitude Est et 0°10' de longitude Ouest, d'autre part.

On distingue trois zones climatiques caractérisées par une décroissance du cumul pluviométrique du Sud vers le Nord où, par endroits et par périodes, l'absence des pluies est très marquée :

1. Au Sud, la zone soudanienne qui est la partie la plus arrosée, avec des chutes de pluie moyennes de 300 à 650 mm par an,
2. Au centre, la zone sahélienne recevant des précipitations moyennes de 200 à 300 mm par an,
3. Au Nord, la grande zone saharienne couvrant presque les 3/5 du pays.

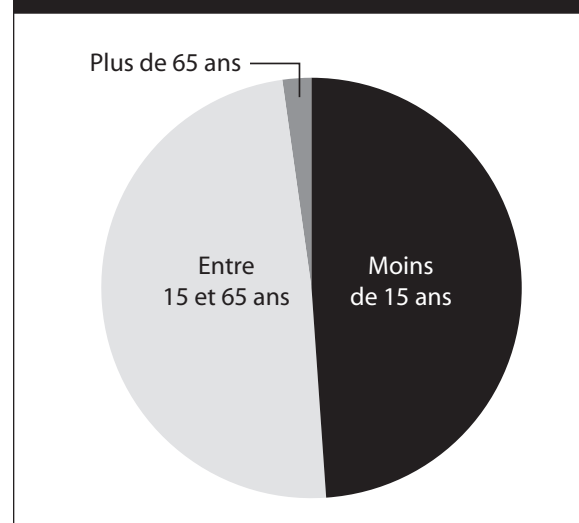
Sur le plan hydrographique, le Niger est arrosé par deux cours d'eau permanents mais toutefois menacés par l'ensablement : il s'agit du fleuve Niger, qui

traverse le pays sur une longueur d'environ 550 km dans sa partie occidentale et le lac Tchad situé sur une petite portion du territoire national, à l'Est du pays. Par ailleurs, il existe plusieurs rivières semi-permanentes dont les affluents de la rive droite du Niger à l'Ouest du pays et la Komadoukou Yobé au Sud-est. En outre, le Niger dispose d'importantes réserves d'eau fossile.

2.1.2 DÉMOGRAPHIE

La population du Niger est estimée à 15,7 millions d'habitants en 2011 (Institut National de la Statistique). Sur une superficie qui est l'une des plus importantes en Afrique, ce niveau de peuplement correspond à une faible densité : 12,4 habitants au kilomètre carré. La population est d'implantation rurale, le taux d'urbanisation étant de 21%. La répartition entre les dix régions du pays est très inégale variant entre 3% à Agadez et Diffa, d'une part, et 20% à Maradi, d'autre part. C'est une population à forte dominante jeune (environ 50%), les 65 ans et plus représentant moins de 3% de l'ensemble de la population.

Figure 1 : Structure par âge de la population

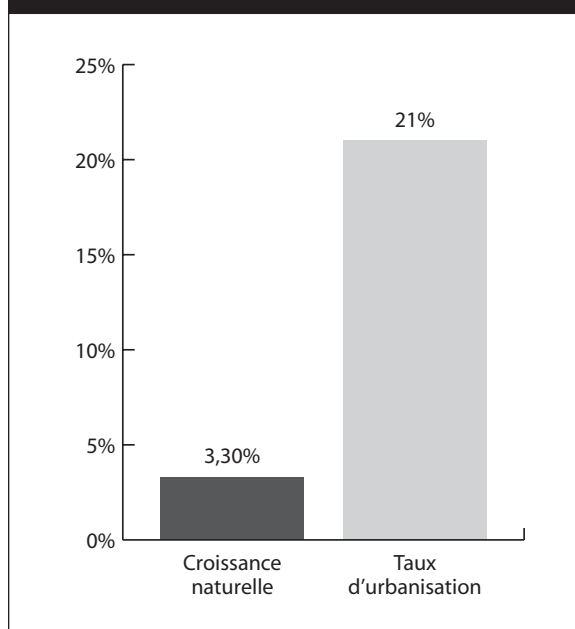


Source : Le Niger en Chiffres, Institut National de Statistiques, 2011

Tableau 1 : Indicateurs démographiques

Indicateurs démographiques clés	Valeurs
Population de moins de 15 ans	49,2%
Population de 65 ans et plus	2,7%
Taux d'urbanisation	21%
Taux de croissance de la population	3,3%
Densité	12,4 h/km ²
Taux brut de natalité	46,1‰
Taux brut de mortalité	11,6‰
Taux de mortalité infantile	81‰
Taux de mortalité infanto juvénile	198‰
Taux de mortalité maternelle	648‰
Indice Synthétique de Fécondité (Nombre moyen d'enfants par femme)	7,1
Espérance de vie à la naissance	58,4 ans

Source : Le Niger en Chiffres, Institut National de Statistiques, 2011

Figure 2 : Croissance démographique et urbanisation

Source : Le Niger en Chiffres, Institut National de Statistiques, 2011

2.2 LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE

Réduction de la pauvreté

En 2008, le taux de pauvreté est évalué à 59,5%, contre 63,6% en 2002. Dans la même période, la profondeur du phénomène est passée de 24,1 à 19,6. L'analyse des résultats obtenus par le Niger dans la réalisation des OMD met en évidence des

d'importantes limitations malgré quelques progrès observés depuis 2005 dans certains domaines comme l'accès à l'éducation. Globalement, donc, les performances en matière de réduction de la pauvreté ne sont pas à la hauteur des attentes. Cette situation est cohérente avec la contrainte vécue par le pays en matière de ressources dédiées. En effet, le Niger reçoit, au titre de l'aide publique au développement, 29 USD par habitant, là où il lui aurait fallu recevoir 80 USD par habitant.

Les progrès réalisés depuis 2005 en matière de réduction de la pauvreté et l'objectif de ramener la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté à 31,5% en 2015 est donc pratiquement hors de portée pour le Niger. Pour parvenir à cet objectif fixé pour 2015, le Niger devait l'abaisser de 1,5 point de pourcentage par an. Pour cela, avec la contrainte d'un taux de croissance démographique lui aussi très élevé, il aurait fallu mobiliser et investir d'importantes ressources dans la lutte contre la pauvreté. En réalité, les actions entreprises dans ce domaine n'ont abouti qu'à une diminution de 0,25 points de pourcentage par an de l'incidence de pauvreté, soit six fois moins que nécessaire.

Éducation primaire pour tous

Le taux net de scolarisation est resté encore faible, même s'il a significativement progressé entre 1999 et 2008 en passant de 28,9% à 58,6%, soit

un taux annuel de croissance de 3,3 points. Cette croissance a été beaucoup plus forte sur la période 2005-2008, où elle atteint une moyenne par an de 4,23 points. Avec l'un ou l'autre des taux de croissance observés sur les deux périodes, le Niger ne parviendrait pas à réaliser un taux universel pour l'éducation primaire à l'horizon 2015. Le taux net de scolarisation primaire (TNSP) serait en hypothèse haute à 90% et en hypothèse basse à 75%.

Le taux brut de scolarisation (TBS), même s'il a plus que doublé par rapport à son niveau de 1992 (28,8%), reste également faible en 2008, se situant à 67,8%. Ce taux est plus facilement manipulable, mais si le Niger devait reconduire jusqu'en 2015 le rythme de progression observé sur la période 1992-2008, le TBS serait alors à 84,4% seulement. Le taux de poursuite des études jusqu'en fin de cycle primaire est de 67% en 2007. Cela signifie que le tiers des enfants inscrits dans le cycle primaire ne le terminent pas et les filles abandonnent plus que les garçons. Enfin, le taux d'alphabétisation a augmenté de 1,13 point par an sur la période 2000-2008, passant de 19,9% à 29%. Ce rythme de progression ne permettrait pas de réduire de moitié l'analphabétisme à l'horizon 2015.

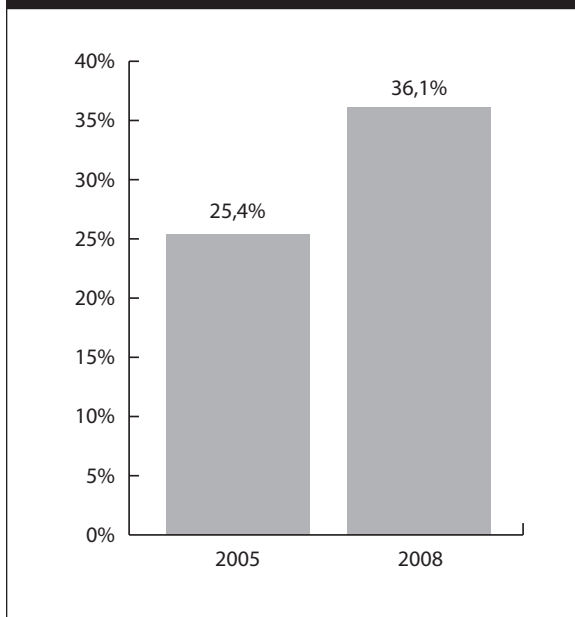
Égalité des sexes et autonomisation des femmes

Le ratio filles/garçons à l'école s'est amélioré de 2 points par an sur la période 1997-2008, passant de 62,55 à 75,88 filles pour 100 garçons. A ce rythme, l'indicateur sera de l'ordre de 85 filles pour 100 garçons en 2015. En revanche, si le rythme de croissance est celui observé sur la période 2005-2008, le ratio filles/garçon atteindrait 95 filles pour 100 garçons à l'horizon 2015.

La proportion de femmes parmi les parlementaires est passée de 2,4% en 1993 à 12,4% en 2004 (à la faveur de la mise en application de la loi sur les quotas), avant de refluer à 9,7% en 2009. Malgré cette loi sur les quotas, le Niger reste très largement sous la trajectoire qui permettrait d'atteindre la parité dans ce domaine en 2015. En effet, selon la tendance globale observée, les disparités entre les sexes au niveau du Parlement resteront encore très importantes, et les femmes ne devraient pas dépasser les 10% de l'effectif parlementaire en 2015.

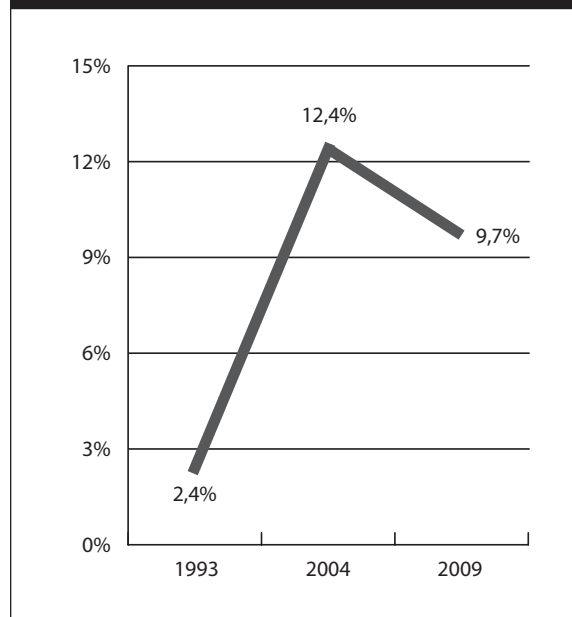
Enfin, la représentation des femmes dans l'emploi non agricole est passée de 25,4% en 2005 à 36,1% en 2008. L'indicateur se caractérise par des

Figure 3 : Représentation des femmes dans l'emploi non agricole



Source : Rapport national du Niger sur les OMD, 2011

Figure 4 : Représentation des femmes au Parlement



Source : Rapport national du Niger sur les OMD, 2011

disparités régionales importantes. La région de Niamey est la plus performante, avec un ratio de 33%. En tout état de cause, le pays ne sera, là non plus, pas au rendez-vous de l'égalité hommes-femmes en 2015.

Réduction de la mortalité des moins de cinq ans

Entre 1992 et 2006 le taux de mortalité infanto-juvénile est passé de 318 à 198 pour mille, soit une amélioration à la baisse de 9 points en moyenne annuelle. Quant au taux de mortalité infantile, il est passé de 123 à 81 pour mille pendant la même période, soit une baisse de 3 points par an. Avec une consolidation de ces tendances, le Niger pourrait se rapprocher fortement des objectifs du millénaire dans ce domaine. Le taux de vaccination des enfants contre la rougeole était encore de 47% en 2006. Il a enregistré un bond à 56,3% en 2007, et se situe à 65,5% en 2009. Dans l'hypothèse d'un maintien de cette tendance, le Niger pourrait atteindre la vaccination universelle dès 2013.

Amélioration de la santé maternelle

Le nombre de décès pour cent mille naissances vivantes évolue de manière erratique. Les progrès sont lents sur l'indicateur qui est passé de 700 sur la période 1990-2001 à 648 en 2006. Ce rythme est insuffisant pour la réalisation de l'objectif du millénaire correspondant : l'indicateur ne descendrait pas, en toute hypothèse, en dessous de 600 décès pour cent mille naissances et le seuil ciblé en 2015 est de 175.

L'indicateur de la proportion d'accouchements assistés par le personnel médical est en quasi-stagnation, voire en régression nette. De 15% en 1990, il est légèrement monté à 17,6% en 1998 avant de retomber à 15,7% en 2000. Repassé à 17,7% en 2006, le rapport 2010 de suivi des OMD le situe à nouveau en 2008 sous le seuil de 15% qui était son niveau en 1990.

L'accès universel en matière de santé de la reproduction évolue lentement lui aussi. Les indicateurs qui lui sont corrélés se heurtent aux moyens limités des politiques publiques et aux résistances générées par le milieu. Le taux de contraception moderne des femmes en union qui

était de 2,3% en 1992, est passé à 4,4% en 1998 puis à 5% en 2006, soit moins d'un demi-point sur les huit dernières années de la période. Il ne devrait pas atteindre 10% en 2015. La fécondité des adolescentes (associée à des comportements à risques : partenaires multiples, grossesses non désirées, avortements dangereux, notamment) est encore importante : 39,3% des 15-19 ans en 2006, selon l'enquête démographique et de santé à indicateurs multiples.

L'offre de services de planification familiale est encore très insuffisante, si l'on en juge par les statistiques sur les besoins non satisfaits dans ce domaine qui n'ont baissé que d'un point et demi entre 1998 et 2006, passant de 16,6% à 14%. Quant à la proportion des femmes ayant reçu des soins prénatals, celle-ci est passée de 47,4% en 2006 à 64,2% en 2008, traduisant ainsi une augmentation de plus de 8 points de pourcentage par an. Cette performance s'explique principalement par l'amélioration du niveau de l'indicateur en milieu rural à la faveur certainement de la mise en œuvre de la gratuité de ces soins. Seul l'indicateur sur la proportion de femmes ayant reçu un soin prénatal a progressé de manière significative, passant de 47,4% à 64,2% entre 2006 et 2008, sous l'influence des importants investissements qui ont été faits en milieu rural. En effet, le taux est passé en milieu rural de 38,5% en 2006 à 61% en 2008, soit une augmentation de plus de 22,5 points de pourcentage.

Lutte contre le VIH-Sida, le paludisme et d'autres maladies

Le taux de prévalence du VIH/SIDA, faible au Niger, a encore diminué sur la période 2002-2006, passant de 0,87% à 0,7%. Cette performance est le résultat de l'intensification de la lutte contre la pandémie, notamment en matière de prévention et surtout chez les femmes. La situation reste toutefois assez contrastée d'une partie à l'autre du territoire avec des pics dans les régions de Diffa (1,7%), Agadez (1,6%) et Niamey (1,4%). Au total, l'objectif d'endiguer la progression du Sida et d'inverser la tendance en 2015 reste une possibilité pour le Niger, à condition de poursuivre les efforts en cours.

L'incidence du paludisme a plus que doublé en moins de 10 ans, entre 2000 et 2008, passant de 6,3% en 2000 à 14,3%, soit une augmentation d'un point en moyenne annuelle. C'est sur la période 2006-2008 que la dégradation la plus importante a été enregistrée, avec une augmentation de 5 points par an. Cette évolution serait une conséquence de l'amélioration de la couverture sanitaire et de l'annonce de la gratuité des soins pour certaines cibles (dans les deux cas, les patients sont davantage incités à fréquenter les formations sanitaires et à se rendre visibles dans les statistiques nationales). D'ailleurs, le taux de létalité s'est amélioré de son côté, passant de 2 pour mille sur la période 2000-2005 à 1,32 pour mille en 2008.

Sur la tuberculose, en 2008, 9,3 nouveaux cas ont été détectés, tandis que le taux de dépistage du type pulmonaire s'élevait à 55%, ratio largement inférieur à la norme de 70% fixée par l'OMS. L'incidence de la maladie est de 174 cas pour 10 000 habitants en 2008. Le taux de succès du traitement des cas détectés est estimé à 78,6% en 2008 alors que le taux de décès est estimé à 2,4%. Le rapport 2010 de suivi des OMD estime qu'au regard de cette situation de prévalence et de létalité, et sous hypothèse de poursuite et d'amplification des politiques, il est possible de réduire de manière significative l'impact de la tuberculose.

Gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles

À cause de l'absence d'un inventaire exhaustif, le Niger ne dispose pas encore d'une connaissance complète de ses ressources forestières. Il ressort toutefois des estimations réalisées par le pays que le potentiel se dégrade : de 8,3% du territoire national, en 1990, il serait tombé à 5,4% à 2008, soit une perte d'un point en moyenne tous les 5 ans.

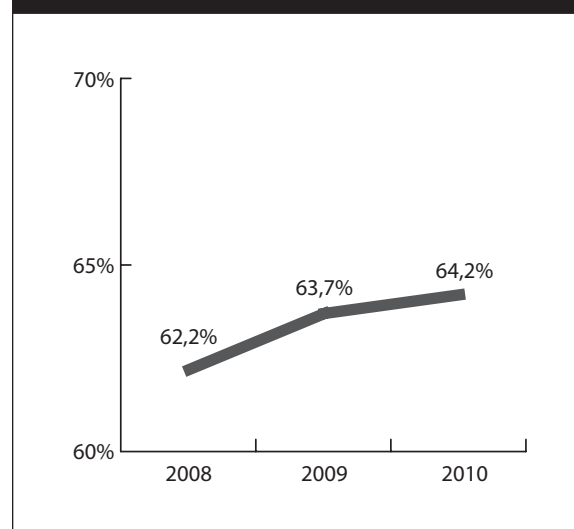
En ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre (GES), les statistiques sont très peu actualisées. La situation est passée de 8 912,06 Gg₁₆ équivalent CO₂ en 1990 à 19 329,94 Gg équivalent CO₂, en 2000. La consommation par habitant s'est modifiée dans une moindre mesure, passant de 1,22 tonne en 1997 à 1,71 tonnes, en 2000. Malgré ces augmentations du niveau des

émissions globales, le bilan national net émissions / séquestration de GES a connu une amélioration sur la période, passant de -359,10 Gg à -13 926,52 Gg. En d'autres termes, le Niger n'est pas une source mais plutôt un puits net. Il y a eu dans le pays des actions significatives en matière de gestion des ressources naturelles, de préservation et de restauration de l'environnement.

Dans le domaine des aires protégées, le Niger était à 6,6% en 2006, ce qui représente juste un peu plus de la moitié de la norme internationale requise établie à 11%. Dans une perspective de rattrapage, le pays, avec l'appui du PNUD, a créé la réserve de Termit et de Tin-Touma, qui, avec une superficie de 9 700 000 ha, ont fait passer la surface totale des aires protégées au Niger à 14,3%. Par ailleurs, le pays envisage la création de nouvelles réserves de faune (Tadress, Sirba, etc.).

La proportion de la population utilisant une source d'eau potable améliorée est passée de 22,3% en 1992, à 50,1% en 2008, ce qui représente une amélioration de près de 2 points par an. Les disparités sont importantes, de l'ordre d'un point d'accès rural, contre 3 urbains en 2006. Dans l'hypothèse d'un maintien de la tendance actuelle, la proportion de la population ayant accès à une source d'eau potable serait de 60% environ en 2015, contre un objectif de 77%.

Figure 5 : Accès à l'eau potable



Source : Rapport national du Niger sur les OMD, 2011

Le rapport 2011 de l'Institut National de la Statistique (INS) intitulé « Le Niger en Chiffres », montre que la dynamique est plus ancrée en milieu rural, ce qui dénote des efforts de résorption des disparités. Pour ce milieu de résidence, le ratio de couverture atteint 64,2% en 2010, après avoir été de 60,2% en 2008 et de 63,7% en 2009.

En termes de qualité de données, les indicateurs ont été affinés en 2009 avec le Référentiel des ouvrages hydrauliques qui distingue le taux d'accès théorique (48,2% en 2010, contre 43,7% en 2009), le taux de couverture géographique (75% en 2010, contre 71,4% en 2009) et le taux de panne (18,3% en 2010, contre 13,7% en 2009)

Un partenariat mondial pour le développement

En tant qu'indice d'une bonne interface de coopération, la *soutenabilité* de la dette du Niger s'est inscrite dans une dynamique d'amélioration ces dernières années. L'encours de la dette sur le PIB est passé de 50,6% en 2005 à 14,3% en 2007. Le niveau soutenable généralement admis est de 1,5%. Même si cette norme est encore éloignée, le mouvement amorcé dans ce sens est notable. Le service de la dette en proportion des

exportations des biens et services est passé de 31,6% en 2005 à 18,6% en 2007, situation relativement conforme au niveau soutenable généralement admis (moins de 20%).

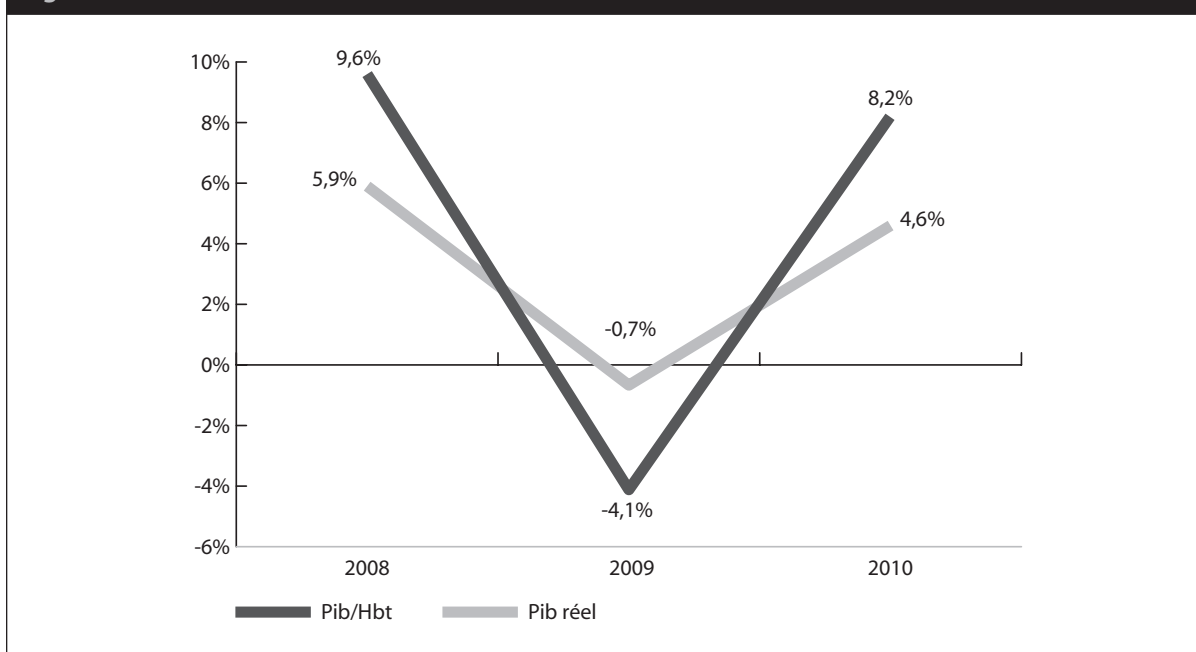
Malgré tout, ces performances appréciables doivent être relativisées, en tenant compte du fait que malgré ces ratios, la capacité à rembourser ses dettes dépend aussi et surtout du niveau de la croissance dans la durée, d'une part, de la compétitivité des entreprises et de leur degré d'insertion dans l'économie mondiale, d'autre part. La croissance de l'économie nigérienne est pour le moins erratique. De 3,4% en 2007, elle est exceptionnellement montée à 9,3% en 2008, avant de chuter brutalement à -1,2% en 2009. En fait l'économie est encore fortement tributaire d'un secteur agricole soumis aux aléas de la pluviométrie.

2.3 LES DÉFIS ET LES CONTRAINTES DU DÉVELOPPEMENT NATIONAL

Sur le plan économique et social

Le PIB par habitant est estimé à 358 dollars américains par la Banque mondiale en 2010. Le taux de croissance moyen annuel du PIB réel sur

Figure 6 : Évolution de la croissance du PIB



Source : INS, Niger en Chiffres, 2011

la période 2000 - 2011 est inférieur à 5%, ce qui reste très faible au regard du taux de croissance de la population (3,3% par an). Ce taux est en dessous des 7% requis pour espérer réduire la pauvreté de moitié à l'horizon 2015.

La croissance économique est très volatile du fait d'une instabilité de la pluviométrie dans le temps, alors que celle-ci conditionne fortement la production dans les sous-secteurs clés de l'agriculture et de l'élevage. Par ailleurs, les investissements et la création d'emplois dans les secteurs formels se font encore à un rythme assez lent du fait notamment du faible niveau d'industrialisation du pays. Le chômage des jeunes, y compris les jeunes diplômés, est préoccupant pour l'avenir de la Nation, malgré les initiatives d'insertion dans la santé, l'éducation et l'agriculture, en 2011. Le taux de chômage de la population active a été estimé à 15,9% selon l'ENBC 2008. Le pays est énergétiquement fortement dépendant du voisin Nigérian qui lui fournit 75% de son électricité. Cette situation devrait toutefois connaître une atténuation progressive à la faveur de l'exploitation pétrolière démarrée en janvier 2012.

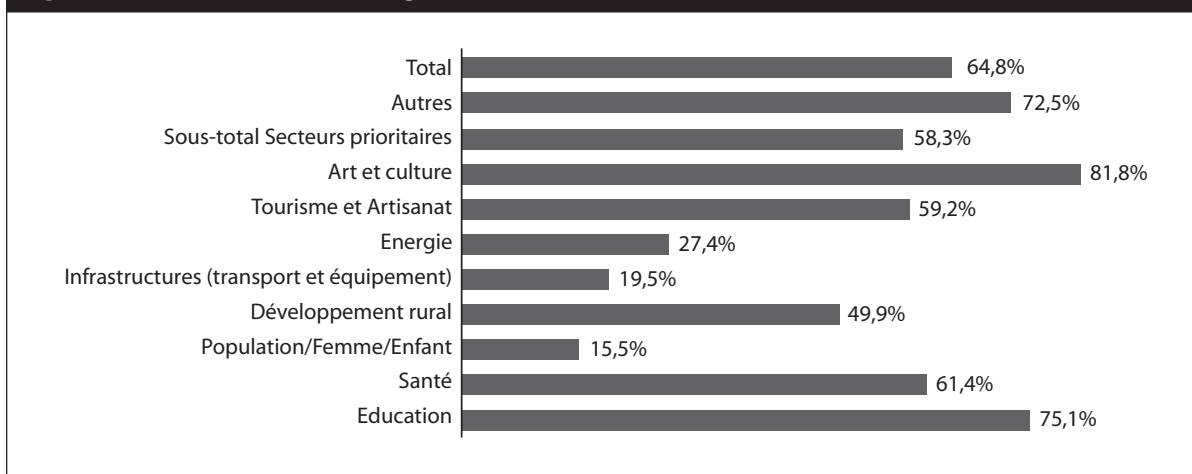
En effet, selon le cadrage macroéconomique, pour les années 2012 et 2013, les estimations de croissance du PIB selon l'INS et le FMI se situent entre 12 et 15%. Ce taux est basé sur le développement des activités pétrolières et minières, tout en

considérant la situation agricole. Trois scénarios sont envisagés : i) une conjugaison des bonnes performances des activités minières et pétrolières avec une bonne, voire très bonne campagne agricole : dans ce cas le taux de croissance pourrait même atteindre 17 à 20% ; ii) une conjugaison des activités minières et pétrolières avec une campagne agricole moyenne : dans ce cas le scénario prévu (12 à 15%) est au rendez-vous ; iii) une mauvaise campagne agricole, à l'instar de celle de 2009, et le taux de croissance du PIB sera très probablement inférieur à 10%. Mais, en tout état de cause, il y a l'espoir de l'amorce d'une dynamique de croissance importante qui, si elle advient et qu'elle s'installe dans la durée, pourrait créer les conditions d'une lutte probante contre la pauvreté.

La qualité de cette croissance est toutefois tributaire des défis de gouvernance posés ailleurs. Il y a des expériences de rente pétrolière sur lesquelles le Niger devrait réfléchir pour réussir l'entrée dans son ère pétrolière. Il ne suffit pas d'avoir une croissance importante, encore faut-il que le pays soit en capacité de la rendre socialement distributive et efficace. Le défi économique et de la lutte contre la pauvreté est donc intimement lié à celui de la gouvernance et des capacités stratégiques et techniques du pays.

Les capacités stratégiques et de gestion sont encore très faibles. Elles sont illustrées par les

Figure 7 : Taux d'exécution budgétaire en 2008



Source : INS, Rapport de suivi des OMD, 2010

faibles niveaux d'exécution qui se rencontrent dans nombre de secteurs, et qui relativisent le problème de l'insuffisance des ressources évoquées par ailleurs. En effet, les ressources disponibles ne parviennent pas toujours à être utilisées dans les délais et avec les utilités programmées. Le secteur des infrastructures est en pointe dans cette difficulté ce qui constitue une surenchère additionnelle dans la problématique de la gouvernance. Le plus préoccupant est au demeurant, que les difficultés d'absorption les plus aigües se rencontrent dans les secteurs dits prioritaires, qui sont aussi ceux qui plombent le taux d'exécution budgétaire consolidé. En 2008, le pays n'a pu exécuter que 65% de ses crédits budgétaires.

Sur le plan du développement humain

Le Niger est un pays à faible Indice de développement humain (IDH). Il est établi à 0,29 selon le Rapport mondial sur le Développement Humain 2011, ce qui correspond au 186^{ème} rang sur les 187 pays classés. Cette situation est en nette dégradation par rapport à 2009, année où le pays affichait un indice de 0,34 même s'il était le dernier des pays classés.

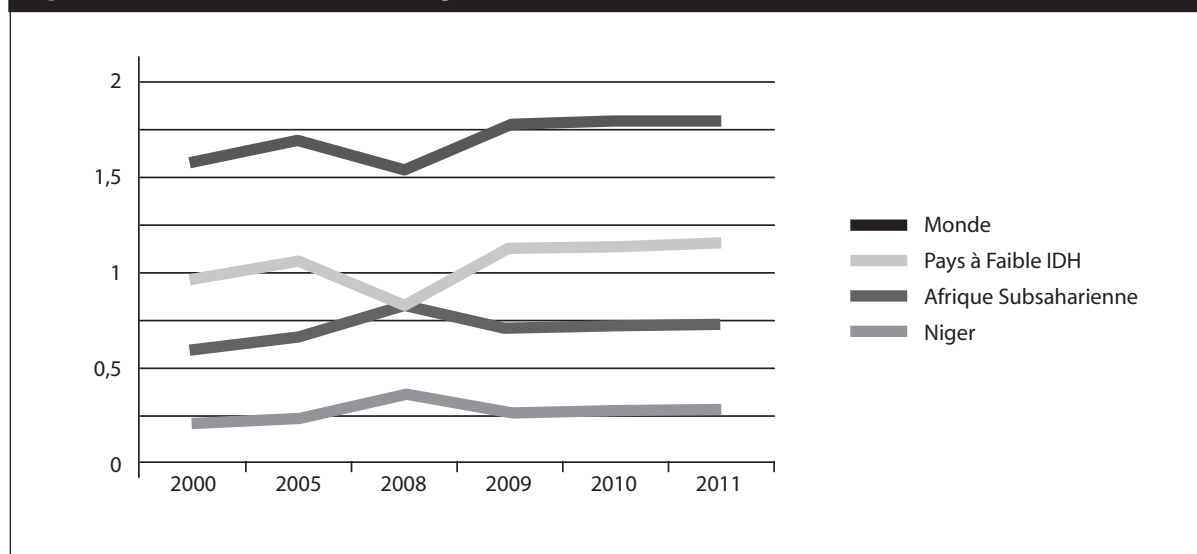
Depuis 2007, le Niger a aligné sa Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la Pauvreté (SDRP) 2008-2012 sur les Objectifs

du Millénaire pour le Développement (OMD), conformément à ses engagements internationaux. Ce cadre stratégique a donc pour objet de réduire la pauvreté dans toutes ses dimensions et de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) fixés pour l'horizon 2015.

Sur le plan politique, institutionnel et de la gouvernance

A l'instar des autres pays de la région, le Niger est entré dans l'expérience démocratique au début des années 90, à l'issue d'une conférence nationale ayant abouti à l'établissement d'une nouvelle constitution basée sur le pluralisme politique et la promotion des libertés. Cette expérience a toutefois été entravée par trois coups d'état, le dernier datant de 2010. Depuis avril 2011, le pays s'efforce de s'engager dans une nouvelle ère démocratique de refondation et de consolidation institutionnelle. Ces péripéties montrent que le Niger rencontre de manière récurrente un défi de robustesse institutionnelle. Le régime auquel le dernier coup d'état a mis un terme (qui était pourtant épanoui au cœur de l'expérience démocratique), a tenté de se suivre au détriment des institutions légitimes dont il a une fois de plus causé la ruine et que le pays est en train d'essayer de reconstruire à travers la 7^{ème} république.

Figure 8 : Évolution de l'IDH : le Niger et son environnement



Sources : Rapport mondial sur le développement humain, éditions 2000-2010, PNUD 2011

Connexe à cette problématique institutionnelle, se pose de manière récurrente la problématique de la gouvernance. Lorsque les institutions ne tiennent pas, les capacités nationales à générer des processus de qualité ne sauraient être au rendez-vous. Le problème se pose avec d'autant plus d'acuité que le pays, déjà grand producteur d'uranium, entre dans l'ère de l'économie pétrolière. Il doit renouveler et consolider ses capacités et mécanismes de gestion pour faire en sorte que l'exploitation de ses ressources nationales profite au plus grand nombre, dans des logiques d'équité et de durabilité.

Sur le plan de l'environnement

L'environnement est soumis à une pression de plus en plus forte ce qui le dégrade dans des proportions pouvant hypothéquer l'avenir des générations futures. La question énergétique est au cœur de ce problème dans un pays producteur d'uranium et, depuis récemment, de pétrole. Le Niger consomme plus de 2 millions de tonnes d'équivalent pétrole (T.E.P.) sous forme de bois de chauffe, causant l'accroissement des espaces désertiques, et notamment autour des zones de peuplement. A titre d'illustration, la capitale Niamey, avec son 1,4 million d'habitants (INS, 2012), est en train d'achever de déboiser les réserves qui l'entouraient, et s'approvisionne en bois de chauffe jusqu'au Burkina Faso voisin.

Plus globalement, la contraction du potentiel environnement est de plus en plus perceptible. Et la difficulté d'accès à des ressources comme l'eau, les terres et les forêts, génère des conflits intercommunautaires dont il faut craindre l'exacerbation dans les années à venir. Le pays rencontre par conséquent un défi majeur en matière de promotion de modes de gestion adéquats et généralisables pour des ressources naturelles sérieusement menacées. Les effets des changements climatiques viennent s'ajouter aux actions anthropiques et compliquent singulièrement le profil environnemental du pays.

Sur le plan des crises et catastrophes

Le tissu économique nigérien est source d'une précarité endémique. Il est dominé d'une part,

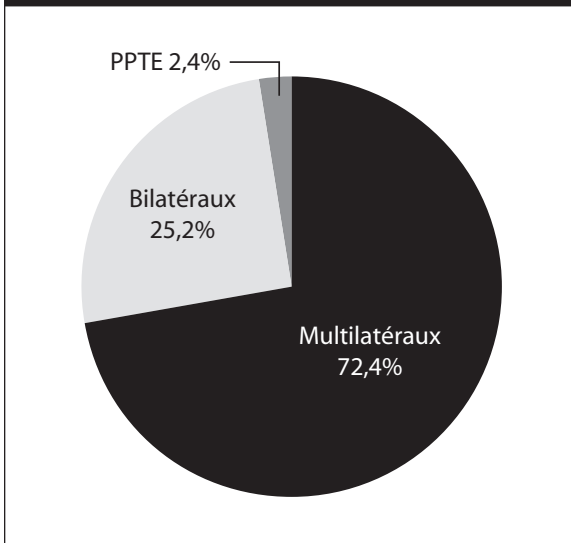
par les activités informelles qui sont par définition instables et représenteraient jusqu'à trois quarts du produit intérieur brut, et d'autre part, par un secteur primaire agropastoral fortement dépendant des aléas climatiques. Depuis plus de trois décennies, le pays vit une situation d'insécurité alimentaire chronique due essentiellement à des déficits pluviométriques cycliques (tous les deux ans à trois ans) et à l'insuffisance de mise en œuvre des politiques visant à corriger cet état de fait. Cette situation constitue une menace sérieuse pour les couches les plus vulnérables que sont les populations rurales. Ces dernières représentent près de 80% de la population nigérienne dont, il faut le rappeler, plus de 65% vivent en dessous du seuil de pauvreté. A cela s'ajoute le problème récurrent des inondations qui depuis 2009 prend de l'ampleur.

L'insécurité se prolonge à travers les crises humaines articulées sur les conflits armés que le pays a connus dans un passé récent. Si les phénomènes des rébellions ont été jugulés ces dernières années, les conséquences de la récente crise en Lybie frappent aux portes de la sous-région. Si le pays en est certes encore épargné, la situation au Nord du Mali ne manque pas de nourrir des craintes légitimes. Au total, le défi sécuritaire reste prégnant, au double sens naturel et anthropique.

Sur le plan de l'aide au développement

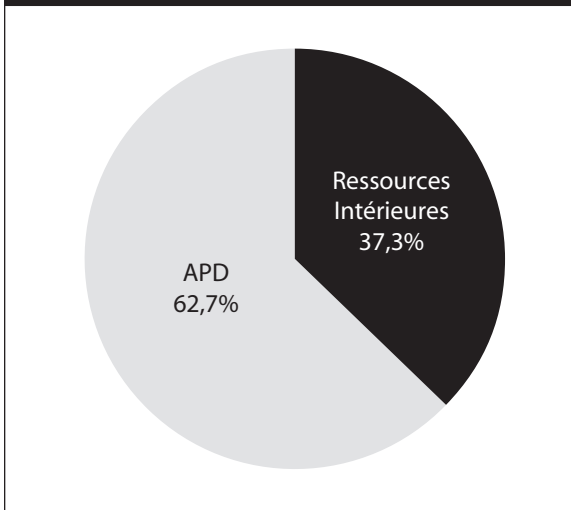
Le Niger est un pays « PPTE » et bénéficie à ce titre d'allègements de dette et de divers autres mécanismes d'Aide Publique au Développement (APD), dans des proportions toutefois qui restent inférieures à ses besoins de financement : 29 dollars par habitant, contre un besoin de 80 dollars par habitant. L'Aide est essentiellement d'origine multilatérale. À l'intérieur du segment de la dette, la composante multilatérale représentait 88,7% en 2008. L'aide publique au développement est, dans une importante mesure, absorbée dans le cadre de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté, conformément aux exigences d'alignement de la Déclaration de Paris.

Figure 9 : Structure de l'APD par grandes masses en 2010



Source : Rapport sur la coopération, Union Européenne et al., 2010

Figure 10 : APD contre ressources intérieures



Source : Rapport sur la coopération, Union Européenne et al., 2010

Il ressort du graphique 9 que l'Aide publique du Niger est essentiellement composée de ressources d'origine multilatérale, les sources bilatérales regroupant juste un quart des ressources. Le guichet IDA de la Banque mondiale représente de loin la première source de financement du développement au Niger.

Comparée aux ressources internes, l'APD est près de deux fois supérieure, ce qui montre un cas typique des économies en développement en situation de quasi sinistre, dépendant dans une mesure prépondérante de ce type de ressources.

Il faut noter que sur la période récente entre 2008 et 2010, l'APD a connu un certain tassement, voire une tendance à la baisse. En réalité, ce type de financement est volatile lorsque l'environnement n'est pas stable. La période récente de sortie de ses institutions régulières que le Niger a connue est certainement à la base de ce profil.

Le PNUD et les Nations unies dans leur ensemble, mais également les autres partenaires au développement, interviennent dans ce contexte pour aider le pays à faire face aux défis. C'est l'analyse de cette intervention, pour le PNUD notamment, qui fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3

LES RÉPONSES ET LES STRATÉGIES DU PNUD

Ce chapitre décrit comment le PNUD, tout en prenant appui sur les stratégies des Nations unies à travers le cadre commun de l'UNDAF, élabore ses réponses aux défis de développement identifiés dans le chapitre précédent. Il met l'accent en particulier, sur la manière dont le Bureau Pays prend en charge les problèmes majeurs qui se font jour dans l'environnement, tout en s'adaptant aux évolutions du contexte. Il donne une bonne visibilité des matières et domaines d'intervention qui font l'objet d'évaluation dans le chapitre 4.

En prenant appui sur les priorités nationales définies dans la SDRP 2008-2012, le Plan Cadre d'Assistance des Nations unies au Niger (UNDAF 2009-2013), le CPAP poursuit trois effets comme contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement du Niger :

- i. Les populations vulnérables améliorent leur sécurité alimentaire, contribuent à la gestion durable de leurs ressources naturelles et diversifient leurs sources de revenus (OMD 1, 3, 7 et 8)
- ii. Les populations vulnérables utilisent les services sociaux de base de qualité et participent à la maîtrise de la croissance démographique (OMD 2, 3, 4, 5 et 6)
- iii. Les institutions nationales et locales, gouvernent démocratiquement dans le respect des droits de l'Homme, de l'équité de genre et contribuent à la consolidation de la paix (OMD 3 et 8).

Le Programme de Pays est fondé sur une approche programme structurée autour de trois thématiques dont l'entrée principale est toujours le développement de capacités nationales. En effet, dans les deux générations de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté, le renforcement des capacités humaines, institutionnelles

et matérielles pour la planification, la gestion et le suivi évaluation du développement, ressortent comme une condition préalable de mise en œuvre. Aussi le PNUD articule son assistance autour du renforcement des capacités pour :

- i. une gouvernance de qualité y compris la prévention des crises et le relèvement
- ii. une gestion efficace du développement, la réduction de la pauvreté et l'accélération de la réalisation des OMD
- iii. la gestion durable des ressources naturelles

3.1 CYCLES DE PROGRAMMATION ET PROFIL FINANCIER

Sur la période remontant jusqu'à 2004, le Bureau du Niger a mis en place deux cycles de programmation dont le premier est échu et le second encore en cours. Le premier était initialement étalé sur la période 2004-2007. Puis une année de transition lui a été ajoutée en attendant l'entrée dans le second cycle qui couvre la période 2009-2013.

En termes de grandes masses de contenus stratégiques, les deux CPAP sont en continuité et de nombreuses interventions traversent d'ailleurs les deux cycles. En revanche, en termes de consistance respective des différentes masses, les lignes ont bougé. Alors que dans le cycle précédent, la lutte contre la pauvreté était la composante la plus lourde sur le plan financier, cette prépondérance est allée à la gouvernance dans le cycle en cours.

Cette évolution est une conséquence de la conjoncture. En effet, le pays étant entré entre temps dans une nouvelle transition politico-institutionnelle dont il fallait sortir par une série de

CPAP 2004-2008

Tableau 2 : CPAP 2004-2008 resource allocation

Composantes	Budget Approuvé (2004-2006)			Budget Executé (2004-2006)			(G) Tx d'Exécution (F)/(C)*100
	(A) Central	(B) Extra- budgétaire	(C) Total	(D) Central	(E) Extra- budgétaire	(F) Total	
Pauvreté/Genre	12 100 023	5 815 352	17 915 375	7 854 407	1 578 268	9 432 675	52,65
Environnement	2 461 584	5 246 147	7 707 731	2 657 846	2 998 770	5 656 616	73,38
Gouvernance	5 054 574	6 483 756	11 538 330	5 351 622	3 850 074	9 201 696	79,75
Crises/ catastrophes	3 024 469	1 607 296	4 631 765	1 985 997	407 271	2 393 268	51,67
TOTAL CPAP	22 640 650	19 152 551	41 793 201	17 849 872	8 834 383	26 684 255	63,85

Source : Revue CPAP (2004-2008), 22-23 novembre 2006

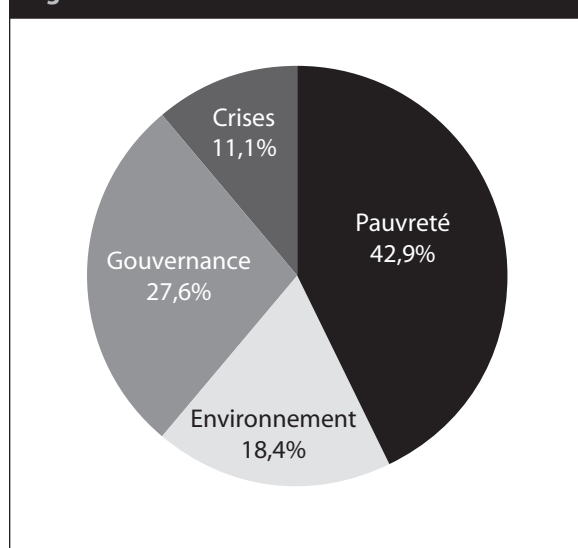
CPAP 2009-2013

Tableau 3 : CPAP 2009-2013 resource allocation

Composantes	Budget Approuvé (2009-2011)			Budget Executé (2009-2011)			(G) Tx d'Exécution (F)/(C)*100
	(A) Central	(B) Extra- budgétaire	(C) Total	(D) Central	(E) Extra- budgétaire	(F) Total	
Pauvreté/Genre	17 387 000	12 456 000	29 843 000	7 682 000	8 547 000	16 229 000	54,38
Environnement	7 468 000	12 285 000	19 753 000	3 624 000	11 820 000	15 444 000	78,18
Gouvernance	14 308 000	42 278 000	56 586 000	8 644 000	38 115 000	46 769 000	82,65
Crises/ catastrophes	6 499 000	3 335 000	9 834 000	2 982 000	1 829 000	4 811 000	48,92
TOTAL CPAP	45 662 000	70 354 000	116 016 000	22 932 000	60 311 000	83 243 000	71,75

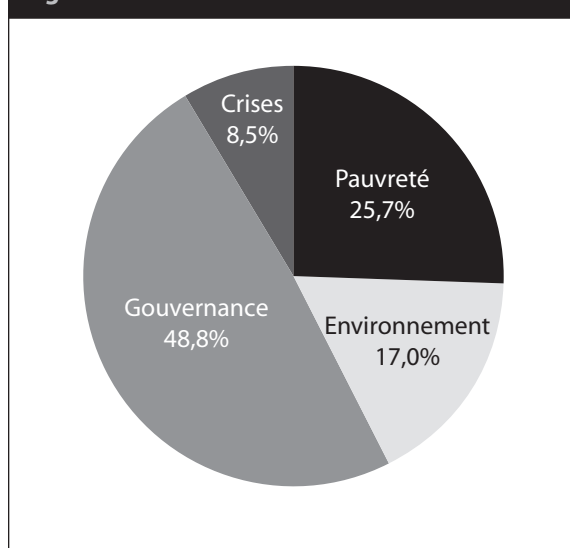
Source : Partie II Revue à mi-parcours CPAP 2009-2013 (2 février 2012)

Figure 11 : Structure financière CPAP 2004



Source : Revue CPAP 2004-2008, (22-23 novembre 2006)

Figure 12 : Structure financière CPAP 2009



Source : Revue à mi-parcours CPAP 2009-2013, (février 2012)

scrutins électoraux, le PNUD a dû adapter son offre de coopération pour appuyer ce processus critique pour les relations entre le Niger et la communauté internationale.

Sur le plan organisationnel il y a eu également une certaine évolution d'un cycle à l'autre. La gestion et la prévention des crises, anciennement fondues dans la composante gouvernance, ont été érigées en unité de portefeuille séparée.

3.2 APPROCHE ET ORGANISATION

3.2.1 APPROCHE

Pour chaque programme d'intervention : (i) le contexte pose un diagnostic des défis de développement en vue de définir les besoins de renforcement des capacités ; (ii) une stratégie à moyen terme, des cibles, et des activités, basées sur les priorités nationales et le mandat du PNUD sont retenues ; (iii) une budgétisation des interventions est faite pour la durée du cycle de programmation ; et (iv) les résultats attendus et des indicateurs de performance sont formulés pour soutenir le suivi et l'évaluation de l'impact des appuis.

La stratégie d'intervention du Programme de Pays est également alignée sur les principes fondamentaux guidant l'action du PNUD que sont l'appropriation nationale et la gestion efficace des ressources internes et de l'assistance au développement, pour réduire les coûts de transaction. Les principes de non-discrimination, d'autonomisation des femmes, et de protection des groupes vulnérables sont poursuivis pour soutenir un développement basé sur les droits de l'Homme. Les étapes principales de la démarche sont résumées ci-dessous :

- consultations entre les parties prenantes en vue de forger le consensus en ce qui concerne l'évaluation des capacités existantes et leur besoin de renforcement;
- la formulation des stratégies appropriées
- le suivi et l'évaluation de leur exécution.

Pour la mise en œuvre de ses programmes de développement, le Niger avait pris comme référentiels au cours de la dernière décennie 2000-2010, les documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). Deux générations de cet outil ont été mises en œuvre dont la dernière s'intitulait la Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté (SDRP 2008-2012). Le PNUD au Niger a aligné son portefeuille sur les priorités nationales exprimées dans les DSRP. Le cycle 2009-2013 du CPAP est par conséquent ancré dans la SDRP 2008-2012, comme le cycle 2004-2008 avait son ancrage dans le DSRP de première génération.

S'il a été observé que l'alignement sur les priorités stratégiques du pays était un principe d'action de base pour le Bureau Pays, il est également apparu que deux données récurrentes de l'environnement le contrariaient parfois. Il s'agit de l'instabilité politique et institutionnelle et des crises à répétition. L'instabilité crée parfois de la discontinuité dans les priorités stratégiques, comme c'est le cas lorsque de nouvelles autorités décident de mettre l'accent sur une problématique donnée au détriment d'une autre. Lors de l'Atelier de restitution des observations préliminaires de la mission, la partie nationale a fait valoir que des éléments de la feuille de route de la nouvelle république, notamment en matière d'hydraulique, n'étaient pas suffisamment pris en compte dans le CPAP, tout en reconnaissant que ces éléments n'étaient pas en place au moment de l'écriture du CPAP.

Les effets pernicieux de l'interférence des crises dans la prise en charge des priorités stratégiques du pays trouvent une illustration dans la crise politique de 2009-2010. Celle-ci ayant de fait abouti à la mise en place d'un régime d'exception, il fallu en sortir par un cycle électoral que le PNUD a fortement soutenu, et qui a fait passer la Gouvernance de la deuxième à la première plus importante composante, du CPAP 2004 au CPAP 2009. Ce redéploiement s'est relativement fait en défaveur de la composante Lutte contre la pauvreté, passée de la première à la seconde place. Les catastrophes naturelles comme les crises alimentaires récurrentes causent les mêmes effets.

Cela est d'ailleurs tellement vrai que le Bureau a institué une quatrième unité de portefeuille dédiée aux crises qui, dans le CPAP précédent, étaient gérées dans le portefeuille Gouvernance.

Il est entendu que ces ajustements ne mettent pas en cause la doctrine de l'alignement. Au contraire, ils montrent que pour faire vivre cet alignement, le Bureau fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Le propos est ici, de faire ressortir qu'aider le pays à gérer ces problématiques conjoncturelles le force aussi à détourner des ressources des problématiques stratégiques. En d'autres termes, dans l'effort d'alignement du PNUD, compte tenu de l'état du pays, le conjoncturel bouscule régulièrement le structurel au long cours.

3.2.2 ORGANISATION

L'organisation sur laquelle le Bureau s'appuie pour livrer les produits dédiés aux effets poursuivis possède un double ancrage, au niveau du Bureau d'une part, au sein de la partie nationale d'autre part. Au sein du PNUD, le portefeuille est aujourd'hui structuré en quatre unités : Lutte contre la pauvreté, Promotion de la bonne gouvernance, Crises et relèvement, et Environnement et gestion durable des ressources naturelles. Ces quatre unités sont le cadre de

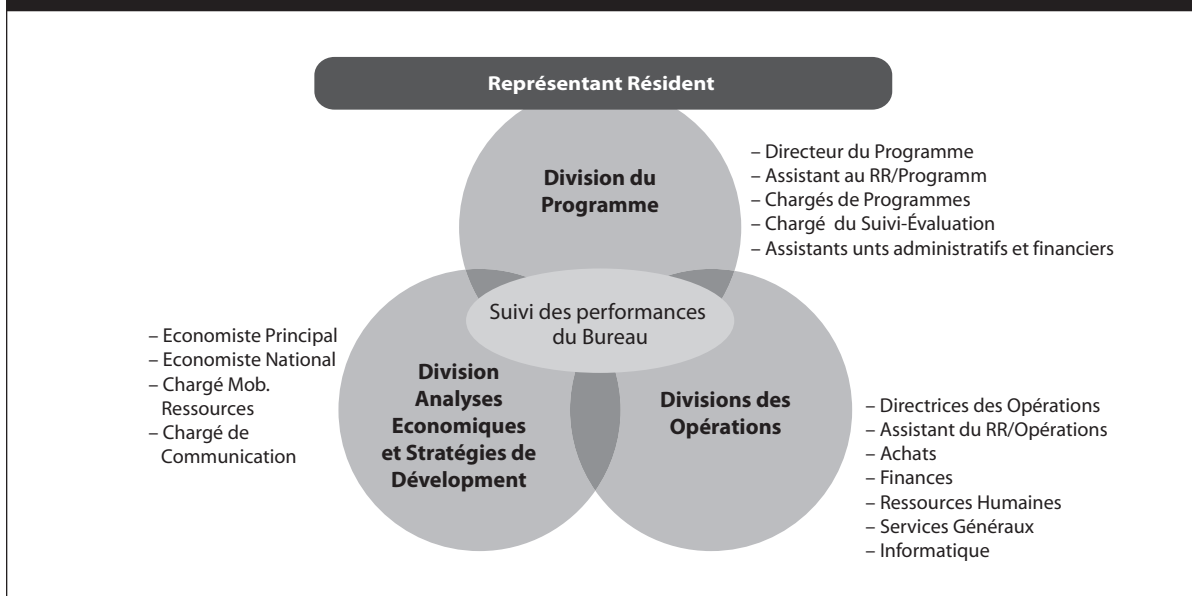
pilotage du programme, placé sous la responsabilité d'un Directeur, qui est aussi l'un des deux Adjointes au le Représentant Résident

Sous la responsabilité d'un Directeur qui est également adjoint au Représentant Résident, une division Opérations gère les fonctions administratives et financières qui servent de cadre logistique à la conduite opérationnelle du programme. Cette division comporte cinq unités : Finances, Ressources humaines, Acquisitions, Informatique, et Services généraux.

Au sein du Bureau, une division des Analyses Économique et des Stratégies de Développement, intervient dans le pilotage stratégique mais également dans des aspects de conduite opérationnelle comme la détermination de contenus de plans de travail pour certaines thématiques. Cette division est placée sous la tutelle du Conseiller économique du Représentant résident.

Enfin, le suivi-évaluation n'est pas porté par une entité institutionnelle séparée mais exercé à deux niveaux par deux profils ayant des ancrages différents dans l'organisation. Au sein du Programme, un Volontaire des Nations unies (VNU) est chargé du suivi-évaluation, tandis qu'un autre agent est responsable du suivi des performances du Bureau

Figure 13 : Organisation interne du Bureau Pays



dans sa globalité et est rattaché à l'autorité directe du Représentant résident. L'expert en genre est au niveau l'unité pauvreté de la division Programme.

Au sein de la partie nationale, l'organisation de la gestion du programme est arrimée au ministère chargé du Plan, tout en ayant des démembrements dans les différentes administrations. En réalité, entre le précédent cycle du CPAP et l'actuel, l'interface nationale a évolué. Alors qu'il existait des unités d'Appui technique au Programme dans les trois thématiques du Programme Pays, relativement importantes sur le plan institutionnel et des ressources, ces entités sont aujourd'hui remplacées par un cadre plus léger, structuré autour d'un expert en Suivi-évaluation³ basé au ministère chargé du Plan et de points focaux de projets qui sont des agents des structures nationales bénéficiaires des appuis du programme, et des assistants financiers recrutés.

En termes de dynamiques et de processus, le cadre statique ci-dessus, avec son double ancrage (PNUD/État), fonctionne, à titre principal, selon la logique de la modalité d'exécution nationale, plus cohérente avec l'alignement évoqué antérieurement. La modalité d'exécution directe s'applique de manière localisée dans des projets utilisant traditionnellement cette procédure comme les projets électoraux.

Dans la phase stratégique d'écriture du cycle, le Bureau Pays, en s'appuyant sur la division Analyses économiques et stratégies de développement, procède, en relation avec la partie nationale, au cadrage du programme. Les référentiels stratégiques tels que les documents stratégiques nationaux (les DSRP notamment), le cadre d'assistance au développement des Nations unies (UNDAF) et les documents spécifiques du PNUD pertinents en matière de programmation sont dûment pris en compte à cet effet. Le document de Programme de Pays ainsi formulé et assorti d'un plan d'action, est signé au plus haut niveau entre le PNUD et les autorités nationales.

Les deux CPAP concernés par cette évaluation de résultats de développement sont passés par ce processus. Le précédent, couvrant à l'origine la période 2004-2007, a été prolongé d'une année qui a été en quelque sorte une année de transition avant la mise en place du cycle suivant qui couvre la période 2009-2013.

Si au niveau stratégique de l'écriture de programme, l'expertise du PNUD est à l'initiative, tout en mobilisant la partie nationale, au niveau opérationnel, ces positionnements s'inversent. La partie nationale (exécution nationale dominante oblige) est à ce niveau en première ligne de responsabilité. Elle est chargée d'initier le processus d'élaboration des plans de travail annuels, de les rendre disponibles dans le cadre d'un calendrier de programmation opérationnelle qui se conclut avec leur signature par l'autorité ministérielle compétente et le Bureau Pays.

Une fois les plans de travail annuels signés, la partie nationale a aussi la responsabilité de préparer régulièrement (quatre fois par an) les budgets trimestriels successifs d'activités, à travers lesquels les PTA sont exécutés. *Ex ante*, ces budgets font l'objet de demandes d'avance de fonds auprès du PNUD qui les traitent en observant des exigences de qualité d'élaboration de rapports et de justification sur les avances précédentes. En d'autres termes, pour que des ressources soient mises en place pour un trimestre, il faut que celles du précédent soient exécutées à concurrence d'un certain niveau (au moins 80%) et fassent l'objet d'une justification appropriée sur le plan comptable et des règles du PNUD.

3.3 PARTENARIATS ET AUTRES INTERVENANTS

L'évaluation des contributions spécifiques à des résultats nationaux de développement est délicate en ce sens que les interventions ne sont jamais isolées et interagissent entre elles. Il est, sauf situation exceptionnelle, difficile de rattacher

3 Recruté en 2012.

exclusivement tous ces résultats à un seul intervenant. Dans le cas du PNUD, au vu son positionnement dans l'organisation des synergies dans l'espace de coopération, les partenariats d'exécution directs ou indirects sont nombreux. Le tableau suivant fait le point à cet égard.

Les chapitres suivants évaluent les contributions apportées par le PNUD aux résultats de développement dans le pays, ses approches spécifiques et ses avantages comparatifs, ainsi que les efforts faits par le Bureau pour promouvoir les valeurs des Nations unies.

Tableau 4 : Autres partenaires présents dans les domaines d'intervention

N°	Composantes/CPAP	Autres partenaires dans le domaine
1	Réduction de la pauvreté et la gestion stratégique du développement	L'Allemagne, la Banque africaine de développement (BAD), la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA), la Banque mondiale, la Belgique, CARE-Santé, Catholic Relief, la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Niger (CCIAN), la Commission économique pour l'Afrique (CEA), l'Agence Française de développement (AFD), l'Agence danoise de développement international (DANIDA), Helen Keller International (<i>ONG américaine spécialisée dans la santé et les apports nutritionnels</i>), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), l'Espagne, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation (FAO), la Fondation Clinton, la Fondation Damien, la Fondation Zayed, le Fonds des Nations unies pour la Population (UNFPA), le Fonds Mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme, le Fonds monétaire international (FMI), France Volontaires, l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics, l'Italie, KfW-GTZ, le Bureau des Nations unies de la coordination des affaires humanitaires (BCAH), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'ONG Eau Vive, l'entité des Nations unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes), ONUSIDA, le Programme alimentaire mondial, Plan International, le Programme des Volontaires des Nations unies (PVNU), Région Française de Flandre Orientale (décentralisée), l'Union européenne (UE), le Fonds d'Équipement des Nations unies (FENU), l'Université Abdou Moumouni (UAM)
2	Promotion de la bonne gouvernance et du développement local	L'Espagne, la Banque mondiale, Care International, l'Agence espagnole de coopération, l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), l'agence de coopération Belge à travers le Programme mondial pour le renforcement parlementaire (GPPS II), Fonds d'équipement des Nations unies (FENU), Fonds monétaire international (FMI), France, Haut-commissariat aux Droits de l'Homme de l'ONU, Institut danois pour les droits de l'Homme (IDDDH), la Belgique, la coopération à travers l'ARJUD, le Programme d'appui à la justice et à l'état de droit (PAJED), le Luxembourg, la Banque Mondiale, le National Democratic Institute (NDI), l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), le PVNU, l'Organisation des Pays Bas pour le développement (SNV), l'UE, ONU Femmes, l'UNICEF, le Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'UNFPA,
3	Prévention et Gestion des crises et catastrophes	USAID, la Belgique, le Japon, le Danemark, le Centre Agrhymet, l'UE pour la prévention des crises alimentaires, le Programme alimentaire mondial, la FAO, le PVNU, les ONG HELP, Karkara, Mercy Corp, Vanhour, le Cabinet du Premier ministre, la Présidence de la République, la Commission de collecte des armes illicites, le Haut-commissariat à la Restauration de la Paix, la Cellule de crise alimentaire (CCA), et le Système d'Alerte Précoce
4	Environnement et Gestion durable des ressources naturelles	Le FEM, le FENU, l'Italie, le Danemark, USAID, le Luxembourg (sur les aspects relatifs à l'énergie), la BAD (sur les aspects relatifs à l'eau), Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN), les ONG nationales, les communautés locales, la Conseil National de l'Environnement pour un Développement Durable (CNEDD), le ministère de l'Hydraulique et de l'environnement, le ministère du Pétrole et de l'Énergie

Chapitre 4

LES CONTRIBUTIONS DU PNUD AUX RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT DU PAYS

Ce chapitre évalue la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des contributions du PNUD aux résultats de développement, en suivant la structure du Programme Pays et de son cadre de résultats.

Le Programme Pays Niger-PNUD 2004-2013, en appui à la mise en œuvre des différentes Stratégies de Développement Niger, a contribué à produire des résultats articulés autour des différents axes d'intervention suivants :

- i. Réduction de la pauvreté et gestion stratégique du développement
- ii. Promotion de la bonne gouvernance
- iii. Prévention et gestion des crises et catastrophes
- iv. Protection de l'environnement et gestion durable des ressources naturelles

L'analyse des résultats est faite ici en suivant la segmentation entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Par niveau stratégique, l'on entend les effets obtenus en matière de capacités institutionnelles et techniques dans l'analyse, la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des actions de développement. Le niveau opérationnel recouvre les résultats obtenus dans des activités directes d'amélioration des conditions de vie des populations ou des milieux dans lesquelles elles vivent. Le PNUD est également actif à ce niveau par des initiatives pratiques de développement d'une part, et une volonté de contribuer à améliorer le niveau et la qualité de vie des populations, d'autre part. Les contributions sont également analysées dans le sens de résultats indirectement obtenus grâce à l'action du PNUD. Enfin, dans la suite des résultats, le cadre de leur production est analysé pour donner un éclairage sur les modalités de déploiement de l'action du Bureau.

Dans la suite de l'examen des contributions directes, celles-ci sont analysées en rapport avec les critères clés de l'évaluation fixés dans les termes de référence de l'ERAD comme suit :

- Les résultats sont-ils en phase avec les priorités de développement retenues dans les référentiels de planification du pays, du PNUD et de la communauté internationale?
- Comment les résultats se positionnent-ils par rapport aux effets auxquels ils devaient contribuer dans le DSRP, le PP, l'UNDAF et les OMD, et par rapport aux attentes de développement des populations ?
- Quelles sont les ressources utilisées pour générer les résultats obtenus et avec quelle rationalité ont-elles été utilisées (dans la mesure où les moyens d'analyse seraient disponibles pour l'équipe d'évaluation) ?
- Dans quelle mesure peut-on raisonnablement espérer que les résultats survivent aux interventions du programme, en étant préservées, bonifiées, répliquées ou étendues dans l'environnement ?

4.1 CONTRIBUTIONS DIRECTES À PARTIR DES ACTIVITÉS DE PROJETS

Les performances du programme au niveau de chacune de ses quatre composantes, sont évaluées ici à l'aune des critères de l'évaluation. La pertinence est mesurée sous l'angle de la cohérence de la composante avec les contenus des référentiels de planification du Niger, du PNUD et des Nations unies, d'une part, et de son adéquation réelle avec les problèmes de développement de l'environnement, d'autre part. L'efficacité indique dans quelle mesure les résultats escomptés ont été

générés, tandis que l'efficacité fait le lien entre ces résultats et les ressources utilisées pour les produire. Enfin, la durabilité évalue la mesure dans laquelle les résultats sont de nature à survivre aux interventions du programme qui leur ont donné lieu.

4.1.1 RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ, GESTION STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT ET GENRE

Sur le plan stratégique, le programme a accompagné le Niger dans l'amélioration de ses capacités dans les domaines suivants :

- i. Formulation et suivi des politiques de développement
- ii. Développement de stratégies sectorielles en faveur de l'emploi des jeunes
- iii. Développement de stratégies sectorielles de promotion du genre
- iv. Impulsion du développement local

i) Capacités stratégiques de formulation et de suivi des politiques de développement

Le Programme a contribué au développement de capacités nationales en matière de formulation et d'outils de mise en œuvre et de suivi de politiques de développement (CPAP, 2009-2013). Ce résultat se manifeste à travers l'internalisation des OMD et des Droits de l'Homme dans la deuxième génération de DSRP, l'existence de rapports de suivi des OMD et de Cadres de dépenses sectoriels à moyen terme dans les ministères.

De manière plus spécifique, le Programme, à travers le cycle 2004-2008, a contribué au renforcement des capacités stratégiques du Niger dans le domaine du genre. Ce résultat s'est manifesté à travers l'internalisation de l'approche genre dans le DSRP, l'adoption de la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), l'adoption et l'entrée en application de la Politique nationale genre (PNG). On peut également citer

l'élaboration plus récente (Décembre 2010) du Manuel pour l'Institutionnalisation du genre dans les organisations, les politiques et les programmes, qui a toutefois bénéficié de l'appui majeur de l'UNFPA.

Dans le domaine de la santé, l'environnement institutionnel et le cadre de politique ont été consolidés avec notamment, l'élaboration et la validation d'un cadre National stratégique de lutte contre le VIH/SIDA, ainsi que l'élaboration de documents de politiques et de stratégies thématiques (VIH/SIDA, le paludisme et la tuberculose). C'est dans ce contexte qu'un point focal VIH a été institué dans les institutions nationales et notamment dans les ministères. Une Cellule VIH créée au sein des Forces de défense et de sécurité est également à mettre à l'actif de cette dynamique de renouveau institutionnel que le PNUD a accompagnée aux côtés des autres partenaires.

Dans le domaine de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, l'appui du PNUD dans le cadre du CPAP 2004-2008 a permis le développement du Système d'information géographique du Niger (SIGNER), centré sur la gestion des ressources en eau. Par la suite, des textes réglementaires ont été élaborés et adoptés pour la pérennisation de cet outil.

ii) Développement de stratégies de développement de l'emploi des jeunes

Le CPAP 2004 et à sa suite le cycle 2009, ont contribué au développement d'outils de promotion de l'emploi des jeunes. Ainsi, une Stratégie de développement de l'entrepreneuriat des jeunes a été élaborée. Le cadre opérationnel vers la mise en place d'une Agence de promotion du volontariat, accompagné d'un projet de cadre juridique et des termes de référence pour un Manuel de procédures et de gestion administrative, comptable et financière, a également été développé dans le même contexte. Les acquis suivants complètent ce dispositif stratégique en matière de promotion d'emploi, des jeunes en particulier :

- Disponibilité des procédures de création d'entreprises simplifiées et données sur le secteur privé ;
- Mise en place du Cadre national de concertation sur la promotion de l'emploi des jeunes ;
- Mise en place d'un incubateur d'entreprises opérationnel à l'Université de Niamey ;
- Élaboration d'un guide d'information, de sensibilisation, et d'orientation des jeunes porteurs de projets d'entreprise ;
- Élaboration d'un plan de suivi des engagements de la table ronde de l'Enseignement et de la Formation professionnelle et technique ;
- Réalisation et validation de l'étude de faisabilité sur la mise en place de l'observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle dans le cadre de l'UEMOA ;
- Mise en place d'un embryon de système d'information sur l'employabilité des jeunes : un fichier permettant d'identifier et de recruter les jeunes cadres dans un bref délai pour répondre aux urgences (exemple : recrutement des VNU nationaux pour appuyer les populations sinistrées d'Agadez) est disponible depuis août 2009 ;
- Création du Cadre national de concertation sur la promotion de l'emploi des jeunes ;
- Élaboration d'un guide d'information, de sensibilisation et d'orientation des jeunes porteurs de projets d'entreprise ;
- Adoption de la loi sur le partenariat public privé ;
- Signature du décret N° 2007-281/PRN/MAT/DC du 2 août 2007 instituant le Volontariat national pour le développement au Niger ;
- Validation du Plan d'action de la charte des PME ;
- Actualisation du Plan d'action du cadre stratégique national pour la promotion de l'entreprenariat des jeunes ;
- Réalisation d'une étude sur la mise en place d'une agence de promotion des PME (ou Maison de l'entreprise) et d'un guichet unique.

Si ces contributions n'ont pas encore fondamentalement modifié la situation de l'emploi des jeunes dans le pays, elles ont néanmoins contribué à créer un cadre stratégique sur lequel les initiatives futures peuvent se bâtir plus aisément. A titre d'illustration, dans la suite de la table ronde du secteur et grâce au suivi des engagements des participants, la BAD a financé un Projet d'appui au développement de l'enseignement et de la Formation professionnelle et technique (PADEFPT) pour un montant total de 25,5 millions d'unités de compte dont 17,63 millions en don et 7,87 millions sous forme de prêt.

Par ailleurs, l'incubation des projets d'entreprises innovantes à l'Université de Niamey a eu un écho important qui a amené l'Agence de développement pour l'éducation en Afrique à promouvoir cette expérience dans des écoles et facultés d'agronomie en Afrique, à travers un réseau d'agronomes africains dont le siège est à Nairobi.

iii) Impulsion du développement régional et local

Très tôt, le PNUD s'est engagé aux côtés du Niger dans l'impulsion de la décentralisation à travers l'expérience pilote de ce que l'on a appelé la « pré-communalisation ». C'est dans le sillage de cette dynamique initiale que l'appui à la décentralisation s'est fortifié dans le CPAP 2004. Les acquis à ce niveau sont de plusieurs sortes :

- Mise en place d'outils de planification (Plans communaux de développement) et de la gestion des maîtrises d'ouvrage (procédures transparentes d'appel à la concurrence),
- Mise en place de mécanismes d'accès aux ressources,
- Développement de capacités sur les pratiques de gestion et d'entretien des équipements collectifs,

- Mise en cohérence des Plans de développement communal avec les schémas d'aménagement du territoire prévus dans le cadre de la loi.

Avec le CPAP 2009-2013, le programme conjoint en faveur de la région de Maradi met actuellement ces résultats en œuvre dans cette partie du territoire. C'est ainsi qu'un système statistique opérationnel est en cours d'élaboration, à travers (i) l'opérationnalisation du Bureau Régional de l'INS, (ii) la création de la Base de Données MARADI-INFO, (iii) la formation des cadres du bureau régional de l'INS et des cadres du système statistique déconcentré en techniques d'élaboration de rapports telles que : Publisher, SPSS et CS-PRO, (iv) la mise en place d'un dispositif de concertation entre le bureau régional de l'INS et les cadres du système statistique déconcentré, (v) l'établissement d'une situation de référence de la réalisation des OMD dans la région de Maradi, (vi) l'élaboration en novembre 2009 du rapport régional sur les progrès réalisés en matière d'OMD et d'une étude sur les déterminants de la pauvreté dans la région, et (vii) la collecte des données des indicateurs de suivi de la SDRP et des OMD dans deux communes pilotes (Sarkin Yama et Ourafane).

Sur le plan opérationnel, le programme a aidé le pays à apporter sur le terrain des solutions à des problèmes de développement au bénéfice des populations dans le besoin, y compris les jeunes et les femmes. Cela a concerné l'accès aux services de santé, l'accès aux services d'éducation, l'accès à l'eau potable, la sécurité alimentaire, l'accès au système de production, et les acquis pratiques en matière de genre.

iv) Accès aux services de santé

Dans le secteur de la santé, le Programme d'appui au développement local (CPAP 2004) a fortement pesé sur l'amélioration de la situation des populations locales touchées dans les zones d'intervention. C'est ainsi que le rapport de capitalisation du Programme, enquêtes à l'appui, distribue les impacts du PADL dans les deux départements de N'Guigmi, et Mayahi :

- À N'Guigmi
 - 78% des ménages enquêtés confirment qu'ils ont une bonne accessibilité aux services de santé de base.
- À Mayahi
 - Amélioration du taux de fréquentation des centres de soins intégrés (CSI) et une réduction de la morbidité (92% des ménages enquêtés disent avoir une bonne accessibilité aux services de santé)
 - Amélioration de 20% de la couverture sanitaire dans le département en 1999 avec 39,7% (sans Case de santé) et 69,7% (avec Case de santé) pour l'année 2006.
 - Amélioration du taux de vaccination des enfants de 0-11 mois et des femmes enceintes de 46,5% en 2003 à 90,2% en fin 2005 pour l'ensemble du département, comprenant au total une vingtaine de CSI.
 - Réduction du taux de malnutrition à travers l'amélioration nutritionnelle (mise en place de banques céréalières, promotion des cultures maraîchères, appui à la transformation du lait (yaourt, fromage) et distribution de chèvres rousses à Mayahi, permettant d'assurer aux enfants un apport en lait et en viande

En matière de lutte contre le VIH/SIDA, le PADL a favorisé l'amélioration des conditions de vie des personnes vivant avec le VIH à travers des appuis pour des activités génératrices de revenus par le canal des réseaux: activités de vente de bois, d'embouche, de restauration, etc. La gratuité a également été effective pour la prise en charge des séropositifs et des malades (traitements aux ARV).

Globalement l'appui du PNUD a permis l'organisation de la campagne médiatique et de sensibilisation du grand public sur la pandémie du SIDA à l'occasion de la journée mondiale de lutte contre le SIDA. De même, le programme

pays a contribué au renforcement des capacités des réseaux nigériens de personnes infectées par le VIH, à conduire des activités de sensibilisation, de prévention, de gestion en vie associative et les microcrédits, afin de contribuer à améliorer les conditions d'existence des personnes vivant avec le VIH/SIDA. Un appui aux responsables du monde associatif et communautaire œuvrant pour la lutte contre le VIH au Niger a permis de s'enquérir des stratégies et démarches nécessaires à la mise en place d'un cadre de concertation et de mobilisation de ressources en faveur des communautés locales pour leur permettre d'apporter une réponse efficace et efficiente dans la lutte contre le VIH/SIDA, à travers des voyages d'échanges.

Un développement de capacités techniques en matière de santé de la reproduction a également été obtenu au profit de professionnels nationaux de la santé dans 9 hôpitaux de district et une maternité centrale (agents de chirurgie de district, sages-femmes et infirmiers). Pour ce faire, le programme a assuré en 2006 et en 2010, la formation en soins obstétricaux et néonataux de 13 chirurgiens VNU internationaux, 15 sages-femmes VNU nationales, 3 chirurgiens de district et 5 sages-femmes de district. Ce sont ces acteurs qui ont démultiplié les compétences au profit des professionnels nationaux.

Les résultats de santé publique résumés ci-dessus sont confirmés par les statistiques qui font cas d'une réduction des références de ces neuf hôpitaux vers des formations sanitaires plus avancées. Les médecins VNU internationaux ont fortement contribué à enraceriner la chirurgie de district, entraînant une augmentation du nombre de cas référés et traités dans les 42 districts de santé de 2008 à 2011 et diminuant du coup les références.

Parallèlement à ces résultats sanitaires, le système de gestion du secteur s'est également amélioré grâce à l'existence de bases de données fiables au sein du Système national d'information sanitaire (SNIS) et au niveau des cellules de suivi-évaluation des trois programmes (Paludisme, tuberculose et VIH/SIDA).

D'autres intervenants clés ont contribué à ces résultats en matière de santé, en particulier dans la lutte contre le VIH/Sida. Il s'agit notamment du Fonds mondial, de l'OMS, de l'UNICEF, sur le plan multilatéral, et du Japon et de l'Allemagne, sur le plan bilatéral. Le PNUD était, pour sa part, surtout focalisé sur l'aide au pays dans la formulation de projets et leur soumission aux sources de financements spécialisées comme le Fonds mondial, ainsi que sur la mise en place de services sociaux et d'opportunités économiques impactant positivement sur les conditions de vie des personnes affectées par la maladie.

v) Accès aux services d'éducation

Le CPAP 2004 a contribué à l'amélioration du niveau de scolarisation dans les départements de N'Guigmi et Mayahi. L'étude de capitalisation a fait ressortir les observations suivantes :

- Département de N'Guigmi :
 - Amélioration du taux de fréquentation scolaire passant de moins de 5 000 enfants en 2001 à plus de 6 000 en 2005,
 - Taux de scolarisation des filles passant de 43% à presque 54% des effectifs,
 - Amélioration de la conscience des parents par rapport à l'importance de l'éducation de la jeune fille.
- Département de Mayahi :
 - Amélioration de la fréquentation scolaire passant de 4,7% à 6,7% (2001 à 2006)
 - Amélioration du taux brut de scolarisation des filles passant de 26% en 2001-2002 à 38% en 2005-2006.

En matière d'alphabétisation, les observations de l'étude de capitalisation, toujours dans les deux départements, sont les suivantes :

- Département de N'Guigmi :
 - 859 personnes (330 hommes et 529 femmes) alphabétisées en 2003 et 2004,

et à 882 personnes (373 hommes et 509 femmes) formées en 2005,

- taux de réussite faible : sur 363 personnes testées suite à la campagne de 2005, 98 hommes (27%) et 109 femmes (30%) ont été déclarés suffisamment alphabétisés, les autres nécessiteraient des formations d'appoint.
- Département de Mayahi (2000, 2003 et 2005)
 - un taux de réussite de 81% pour les hommes et de 40,9% pour les femmes parmi les 88 conseillers pré-communaux.

Le programme s'est par la suite étendu. En effet, dans 4 anciens centres installés avec l'appui du PADL, les villageois ont poursuivi, sur fonds propres, les campagnes d'alphabétisation. Trois villages en dehors de ces anciens centres ont également organisé leurs propres campagnes d'alphabétisation en empruntant du matériel didactique auprès des anciens centres du PADL. Un instructeur privé dispensant des enseignements aux auditeurs intéressés, moyennant 25 Francs CFA par personne et par semaine s'est également installé en libéral.

Comme pour les autres secteurs, les résultats dans le domaine de l'éducation ne sont pas le fait exclusif du programme. D'autres partenaires et interventions agissaient également dans le même sens et ont donc contribué à ces évolutions positives dans les zones concernées. C'était notamment le cas de l'UNICEF et de la KFW (Coopération allemande).

vi) Accès à l'eau potable et gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)

Dans le domaine de l'accès à l'eau potable, le programme a contribué à relever la couverture locale de ce besoin. Les résultats de l'opération pilote du modèle de gestion intégrée des ressources en eau dans le Liptako Gourma développé avec l'appui du PNUD ont été capitalisés et ont mis en exergue la nécessité d'ancrer la GIRE au sein de la Direction des ressources en eau au ministère de l'Hydraulique, et de créer à l'instar des commissions

nationale et régionales de l'eau et de l'assainissement, des commissions communales. Ils ont également montré que les instances mises en place dans le cadre du projet (comité de gestion de l'eau, associations des usagers de l'eau et fédération des usagers de l'eau), sont conformes à la loi sur la décentralisation et permettent aux utilisateurs de l'eau de participer aux prises de décisions.

Tous ces résultats constituent un apport important pour l'opérationnalisation du Plan d'actions national de gestion intégrée des ressources en eau (PANGIRE). Un guide pratique de mise en œuvre de la GIRE a été préparé sur la base de l'expérience du Niger. Simultanément, dans le cadre de la promotion du Système d'information géographique de l'eau du Niger (SIGNER) développé avec l'appui du PNUD, le ministère de l'Hydraulique a organisé des formations à l'attention des cadres des services centraux et décentralisés sur l'utilisation d'outils performants de Système d'information géographique. Le PNUD a également contribué à travers l'acquisition de nouveaux équipements et logiciels pour opérationnaliser les acquis obtenus lors des expériences pilotes.

D'autre part l'appui aux infrastructures hydrauliques a permis de renforcer les capacités des communautés à travers la construction de petits dispositifs d'adduction d'eau potable et la mise en place de systèmes d'assainissement modernes (latrines).

vii) Sécurité alimentaire

Dans le domaine de la sécurité alimentaire, le CPAP 2004, à travers le PADL, a mis en place un réseau de banques céréalières ayant contribué à faciliter l'accès des populations les plus vulnérables aux vivres, notamment durant les périodes de soudure où les producteurs ont besoin de plus d'énergie physique pour entreprendre les travaux champêtres. L'impact est d'autant plus important à ce niveau que les banques céréalières continuent d'exister, même si certaines présentent des signes de faiblesse en termes de gestion (baisse du capital) qui risquent, à long terme, de réduire à néant tous les efforts fournis pour leur installation.

Les groupes de réflexion organisés avec des bénéficiaires à Loda, ont révélé que les banques céréalières ont pour avantage la proximité du point de vente, la disponibilité des vivres, la cession au détail, les prix relativement plus abordables que sur les marchés, à une des périodes les plus difficiles de l'année (soudure) et le renforcement de la cohésion entre villages partageant un même point de vente.

viii) Accès au système de production

Une opération « chèvres rousses », a permis une croissance continue des cheptels caprins malgré la crise alimentaire de 2004. Une évaluation de l'opération a permis de relever un taux d'accroissement de 105% des effectifs en 2004⁴. Au-delà des revenus monétaires, la pratique de l'élevage contribue à la sécurité alimentaire des ménages qui le pratiquent. En zone agro-pastorale, le bétail est l'une des principales sources de revenu en cas de pénurie alimentaire. Dans ce cas-ci, le petit bétail (ovin et caprin) est vendu pour l'acquisition de céréales.

Cette initiative a également contribué à l'amélioration de la qualité nutritionnelle des couches les plus vulnérables, notamment par la production de lait frais ou de lait fermenté, source de nutriments utiles non seulement à la croissance normale des enfants, mais également au bien être des femmes enceintes ou allaitantes.

Dans le cadre du CPAP 2009, des emplois directs plus ou moins durables ont été créés par le programme, avec le Projet d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes :

- 553 promoteurs formés en création et gestion d'entreprise,
- 226 entreprises appuyées pour 597 emplois créés ou maintenus,
- formation de près de 800 entrepreneurs et appui à la création de 133 entreprises,

- 94 volontaires nationaux pour le développement recrutés, formés et affectés dans une soixantaine de structures d'accueil dans les régions de Tillabéry (49 volontaires) et de Maradi (45 volontaires) pour renforcer les capacités des communes et des acteurs locaux de développement en vue de l'amélioration de l'offre de service public au niveau local, de la lutte contre la pauvreté et enfin de l'accélération de l'atteinte des OMD;

Le programme a également cherché à favoriser la production en allégeant le fardeau des tâches domestiques, notamment sur les femmes, par la mise en place de moyens d'exhaure, de moulins et de charrettes. Les entretiens menés sur le terrain ont révélé que les moyens d'exhaure ont impacté le milieu (3/4 des bénéficiaires de moyens d'exhaure fonctionnels appréciaient bien la prestation des services, alors que 25% en étaient moyennement satisfaits), tandis que les moulins ont été entravés par le mauvais fonctionnement de leurs comités de gestion. Quant aux charrettes, seul un bon tiers a pu survivre au programme. Destinées aux femmes, elles ont vite été accaparées et détournées par les hommes ce qui a fragilisé l'expérience en ce qui concerne son effet genre. Cela révèle également une prise en compte insuffisante d'un contexte caractérisé par la prédominance de l'autorité de l'homme que la tradition autorise à étendre naturellement sa propriété à celle de sa femme.

ix) Acquis pratiques en matière de genre

Les interventions opérationnelles du CPAP 2004, ont permis d'obtenir les résultats suivants:

- Les femmes sont impliquées dans divers comités de gestion : 100% pour les banques céréalières, coopératives et moulins à N'Guigmi ; 50% au niveau de certains sites maraîchers mixtes et des points d'eau (puits et forages) et dans la gestion des banques céréalières à Mayahi ;

4 ABC Écologie, Rapport d'activités, période : sept.-oct.-nov.-déc. 2004.

- L'acquisition d'une certaine sécurité et indépendance financière, une prise de responsabilité plus importante dans les dépenses du ménage et la capitalisation de certains biens familiaux ;
- L'accessibilité aux sphères décisionnelles et une plus grande considération de leurs opinions ;
- Un début de participation des hommes aux activités dites féminines (corvée de bois et d'eau) ;
- Une meilleure réceptivité aux idées de changement, certains tabous sont débattus ;
- L'adhésion des maris à l'alphabétisation de leurs épouses et prise de conscience de leurs droits ;
- La réduction de la décapitalisation (pression des usuriers) chez les ménages vulnérables ;
- La reconnaissance des capacités des femmes (sans elles, les activités ne fonctionnent pas) ;
- Développement d'une meilleure pratique en matière de santé (hygiène) et de nutrition (habitudes alimentaires) ;
- Une ouverture d'esprit grâce aux échanges, aux formations et au développement de leurs activités génératrices de revenu (AGR).

A ces activités opérationnelles, il faut ajouter que les appuis du PNUD dans le domaine du genre ont également porté sur la vulgarisation et la mise en œuvre de la CEDEF ; la promotion de l'entreprenariat féminin ; l'allègement des tâches féminines ; l'habilitation en matière de leadership notamment pour la représentation qualitative et quantitative des femmes au sein du Parlement ; et le renforcement des capacités techniques et institutionnelles du ministère de la Promotion de la femme et de la Protection de l'enfant. Les interventions du Programme de Pays ont spécifiquement permis d'appuyer à la finalisation de la Politique nationale du genre, de renforcer les capacités d'intervention du ministère de la Promotion de la femme et de la Protection de l'enfant à travers la mise à disposition d'une

expertise internationale, de former des femmes élues au leadership féminin ; et de former des acteurs nationaux sur les violences faites aux femmes et sur le plaidoyer pour le respect des droits des femmes en application de la CEDEF.

4.1.1.1 Pertinence

En termes stratégiques et opérationnels, le programme a pesé positivement, dans une certaine mesure, sur les capacités du pays en matière d'élaboration de politiques, de stratégies spécifiques en faveur des femmes et des jeunes en particulier, de mécanismes d'accès aux services sociaux de base et d'ouverture d'opportunités de production et d'accroissement des revenus (plus ou moins favorables là aussi aux femmes et aux jeunes). Les résultats obtenus à ces différents niveaux sont pertinents dans la mesure où ils s'inscrivent parfaitement dans le cadre des priorités nationales du Niger, telles qu'elles ressortent des deux générations de DSRP qui ont couvert la période sous revue.

Les efforts d'accompagnement en matière de formulation de politiques s'inscrivent dans le cadre de la consolidation du cadre macroéconomique, du développement des secteurs productifs et des stratégies en faveur des populations pauvres, toutes matières visées dans les axes 1 à 3 du SRP/2002 et repris dans les axes 1 à 5 du SDRP/2008. De surcroît, de tels efforts servent également les stratégies opérationnelles de mise en œuvre du DSRP. Le tableau 5 fait ressortir les différents liens qui fondent la pertinence des résultats du Programme en matière de lutte contre la pauvreté, de promotion des OMD et du genre.

Les résultats de la composante Lutte contre la pauvreté, OMD et genre sont également pertinents pour leur valeur ajoutée dans la promotion des OMD pour le développement. Si les résultats stratégiques contribuent indirectement à la poursuite des huit OMD, les réalisations opérationnelles les impactent directement, en particulier les OMD : (i) Réduire l'extrême pauvreté et la faim, (ii) Assurer à tous l'éducation primaire, (iii) Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, (iv) Réduire la mortalité infantile, (v) Améliorer la santé maternelle, et

Tableau 5 : Pertinence des résultats de la Composante « Pauvreté » par rapport aux priorités nationales

N°	Contributions du Programme		Source de pertinence dans les deux cycles de DSRP/Niger	
			2002-2007	2008-2012
1	Niveau Stratégique	Formulation et suivi des politiques de développement	Axe 1 : Favoriser la croissance en assurant la stabilité économique et financière.	Axe 1 : Recherche d'une croissance forte, diversifiée, durable et créatrice d'emplois
2		Élaboration de stratégies sectorielles en faveur de l'emploi des jeunes		
3		Développement de stratégies sectorielles de promotion du genre		
4				
5				
6	Niveau Opérationnel	Accès au système de production	Axe 2 : Développer les secteurs productifs, essentiellement à travers le secteur rural et le secteur privé en général, la croissance économique durable et soutenue	Axe 2 : Accès équitable à des services sociaux de qualité
7		Amélioration de la sécurité alimentaire		
8		Accès à l'eau potable		
9		Accès aux services d'éducation		
10		Accès aux services de santé		
11		Acquis pratiques en matière de genre		
				Axe 4 : Réduction des inégalités et renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables
				Axe 5 : Développement des infrastructures
				Axe 7 : Mise en œuvre efficace de la stratégie de réduction de la pauvreté

(vi) Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et les autres maladies.

De manière indirecte, les résultats en matière de lutte contre la pauvreté contribuent également à rendre durable la gestion de l'environnement (OMD 7). En effet, en offrant aux populations les plus démunies des alternatives économiques, notamment en termes d'accès à des revenus stables et à des infrastructures sociales de base, les stratégies de lutte contre la pauvreté concourent aussi à minorer la pression anthropique sur l'environnement et les ressources naturelles. Enfin, les différentes synergies favorisées dans le cadre de financement et de mise en œuvre, participent dûment des partenariats propices au développement, préconisés dans le huitième et dernier OMD.

Au-delà de leur pertinence stratégique (liens avec les référentiels de planification que sont les DSRP et les OMD), les réalisations du programme dans

les domaines de la lutte contre la pauvreté et la promotion des OMD et du genre montrent une bonne pertinence opérationnelle, parce qu'ils ont apporté aux populations des solutions ou des éléments de solution qui cadrent bien avec les problèmes de développement qu'elles vivent. Les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens, expriment tous une demande de plus de services de la part du PNUD. Au niveau local, il est même souvent suggéré que le programme agisse plus dans le cadre opérationnel afin de produire des résultats tangibles et plus ou moins immédiats sur le vécu des bénéficiaires, et moins sur le plan stratégique, ce dernier niveau ciblant notamment le renforcement des capacités qui demande plus de temps et d'efforts.

4.1.1.2 Efficacité

L'efficacité du programme à travers sa composante Lutte contre pauvreté, OMD et genre, se mesure en confrontant ses acquis aux résultats et effets qui en étaient escomptés, et que l'on peut retrouver

dans le programme lui-même, mais aussi dans les différents référentiels stratégiques grâce auxquels il devait contribuer aux objectifs, à savoir l'UNDAF, les OMD et le DSRP. L'effet pertinent du Programme Pays auquel fait référence la composante est ainsi formulé : « *Les institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté* ». Les acquis obtenus par la composante sur l'écriture des politiques, des stratégies de développement, des instruments juridiques et politiques en matière de promotion de la femme, et de l'impulsion du développement local, ont certainement concouru à cet effet du CPAP. Les acquis opérationnels en revanche, viennent constituer des

réalisations extra programmatiques dans la mesure où le libellé de l'effet programme, très restrictif, ne permet pas de les prendre en charge. La fourniture directe de services sociaux de base, de sécurité alimentaire, d'appui à la production, de promotion de la femme, de l'emploi des jeunes, etc., n'est pas du même ordre que les réformes dont l'effet commande l'accompagnement de la mise en œuvre par la composante⁵. Pour justifier ces résultats directs, il aurait fallu ouvrir l'intitulé de l'effet dans le sens de « *réformes et d'actions* » en faveur des OMD et de la lutte contre la pauvreté. Sur les cibles visées, seule l'étude prospective n'est pas encore véritablement entamée (toujours en phase exploratoire lors de la mission).

Tableau 6. Efficacité de la composante « Pauvreté » par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques

N°	Contributions du Programme		Référentiels d'appréciation de l'efficacité de la composante			
			Effets Programme de pays	Effet UNDAF	OMD ciblés	DSRP
1	Niveau Stratégique	Capacités stratégiques de formulation et suivi des politiques de développement	Les institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté	D'ici à 2013, les populations vulnérables améliorent leur sécurité alimentaire, contribuent à la gestion durable des ressources naturelles et diversifient leurs sources de revenus	OMD 1 : éliminer l'extrême pauvreté OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes OMD 5 : Améliorer la santé maternelle	Croissance forte, diversifiée et créatrice d'emplois, réduction des inégalités et renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables
2		Élaboration de stratégies de développement de l'emploi des jeunes				
3		Impulsion du développement local				
4	Niveau Opérationnel	Accès aux services de santé				
5		Accès aux services d'éducation				
6		Accès à l'eau potable				
7		Sécurité alimentaire				
8		Accès au système de production				
9		Acquis pratiques en matière de genre				

⁵ La liste des indicateurs retenus confirme cette lecture : CDMT, étude prospective, plan de renforcement de capacités, mobilisation de fonds OMD, plan d'action genre, système pilote de gestion communale (CPAP 2008, page 60). Des indicateurs de performance opérationnelle ne sont donc pas prévus, ce qui prouve que l'effet ciblé par la composante ne permettait pas d'envisager des actions opérationnelles.

Les acquis stratégiques et opérationnels servent en revanche avec efficacité l'effet UNDAF ciblé par la composante, à savoir que « *d'ici 2013 les populations vulnérables améliorent leur sécurité alimentaire, contribuent à la gestion durable des ressources naturelles et diversifient leurs sources de revenus* ». Ils concourent également, effectivement, à la réalisation des OMD 1, 3 et 5. Enfin, ils constituent des contributions réelles aux objectifs du DSRP de création d'emploi, de protection des groupes vulnérables et réduction des inégalités. La croissance (objectif phare du DSRP) étant, quant à elle, encore insuffisante et très erratique.

4.1.1.3 Efficience

Les ressources budgétaires qui ont permis à la composante d'obtenir les résultats présentés précédemment sont passées de 43% à 24% entre le CPAP 2004 et le CPAP 2009. Cette importante variation s'est faite à l'avantage du portefeuille de la Gouvernance où sont domiciliées les ressources ayant contribué au financement des scrutins électoraux qui ont aidé le pays à sortir de la situation d'exception dans laquelle l'avait plongé le dernier coup d'état. Cependant, même après cette réorientation de ressources entre composantes due aux impératifs de la conjoncture, la lutte contre la pauvreté reste un segment de coopération clé, arrivant encore en seconde position, de par l'importance des ressources. Le tableau 7 donne une indication de la répartition des ressources à l'intérieur de la composante. Il en ressort que plus de 64% des financements sont dédiés à des activités opérationnelles de fourniture de biens et de services sociaux de base.

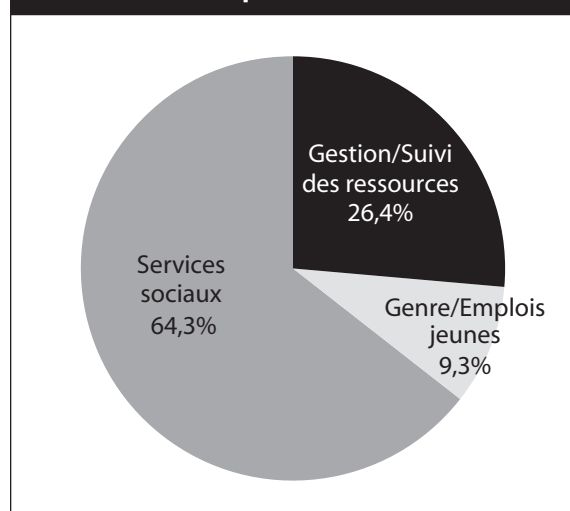
En termes de moyens humains, la composante est gérée, au sein du Bureau, par une chargée de programme. Un assistant administratif et financier a été récemment mobilisé pour travailler avec l'équipe chargée des opérations afin d'aider à mieux fluidifier la gestion des procédures administratives et financières et permettre ainsi à la chargée de programme d'avoir plus de temps à consacrer aux questions stratégiques. D'une manière générale, le Bureau connaît des tensions sur ses ressources humaines qui se vérifient clairement pour l'unité Pauvreté, OMD et genre.

Tableau 7 : Répartition interne des ressources « Pauvreté »

Volets	Importance relative
Gestion et suivi des ressources	26,4%
Genre et emploi des jeunes	9,3%
Services sociaux de base	64,3%
Total	100%

Source : PNUD, examen à mi-parcours, février, 2012

Figure 14 : Ressources par volet au sein de la Composante Pauvreté



Source: Revue CPAP (2004-2008), 22-23 novembre 2006

Un expert en genre, en cours de recrutement, manque toujours à l'effectif.

La Division des Opérations offre des services d'appui administratif et financier indispensables à la mise en œuvre de la composante. La division, souffre également de manques en ressources humaines et c'est ce qui justifie en partie les délais encourus dans le déroulement des procédures administratives et financières. Enfin, l'unité des Analyses économiques et stratégies de développement accompagne la composante sur le plan du cadrage stratégique (stratégies de lutte contre la pauvreté et OMD, notamment) et de la mobilisation de ressources. Elle aussi connaît des déficits en ressources humaines.

Pour sa part, l'efficience comme mesure du rapport coût-efficacité des livraisons de produits et

de résultats, reste une dimension toujours délicate à documenter dans les programmes. Il n'y a généralement pas de normes auxquelles se référer pour déterminer quelles sont les standards à suivre pour cette fonction. De surcroît, la politique de confidentialité du Bureau n'a pas permis à la mission d'accéder aux rapports d'audit qui auraient pu renseigner sur la qualité de la gestion des ressources.

Le fait que les ressources de la composante sont programmées, exécutées et justifiées dans le cadre des procédures du PNUD, est propice à une gouvernance de qualité. Les marchés sont passés dans des protocoles centrés sur la transparence et l'équité et aboutissant à une rationalité de fait qui ne peut que servir l'efficacité du programme.

A l'inverse, les délais très longs qui caractérisent notamment la préparation des plans de travail et la mise en place des ressources de la composante, sont des signes de manque d'efficacité. En gestion, un délai supplémentaire tend toujours à induire un coût supplémentaire, connu ou non, mais certainement supporté par une partie ou par une autre. Les retards récurrents sur la livraison des produits sapent donc l'efficacité de la composante.

4.1.1.4 Durabilité

La durabilité des résultats de la composante Pauvreté, OMD et genre s'apprécie différemment selon que l'on se situe au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Au premier niveau mentionné, le développement des capacités rencontre un problème structurel d'appropriation et d'internalisation des acquis. Des efforts importants ont été déployés par la composante pour asseoir des savoir-faire dans la formulation des politiques et des outils de cadrage, de pilotage et de suivi-évaluation. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement ont été intégrés dans le DSRP et font l'objet d'un suivi de mise en œuvre qui donne lieu à des rapports périodiques. Ils sont également déclinés au niveau local pour permettre un ancrage à la base, et ainsi un plus grand impact dans le vécu des populations. Au niveau central, un dispositif de coordination de l'aide au développement a été consolidé, et au niveau des secteurs, des cadres de dépenses à moyen terme ont été élaborés.

La capacité des institutions à maintenir et à améliorer ces acquis dans le temps ne semble hélas pas évidente. Les interlocuteurs rencontrés sur le terrain ont indiqué de façon quasi unanime, que les capacités stratégiques du pays sont toujours très faibles et la capitalisation nationale sur de tels résultats fait débat à leurs yeux. Dans le cadre de la modalité d'exécution nationale, le programme lui-même est la preuve de la faiblesse persistante des capacités de la partie nationale. Ayant démantelé une cellule d'appui au programme, institutionnellement forte, qui était basée au ministère de l'Économie et des Finances, pour laisser l'exécution du portefeuille aux structures nationales bénéficiaires, ce nouveau dispositif, certainement plus propice à l'alignement, se révèle générer beaucoup de lenteur et d'inefficacité. Le PNUD et la partie nationale, convenant de ce diagnostic, ont même décidé depuis cette année de revenir partiellement à l'ancienne formule en créant au sein du ministère chargé du Plan un poste de Chargé du Suivi-Évaluation et d'y ancrer un accompagnement opérationnel dont les points focaux ne peuvent se passer pour le moment.

D'une manière générale, au-delà de la composante Pauvreté, OMD et genre, la pérennité des acquis stratégiques du programme est menacée par le faible niveau d'appropriation qui est observé dans ce segment de la coopération. Les structures et leurs agents ne prennent pas le leadership que leur confère l'exécution nationale et agissent de manière générale, comme si les activités étaient celles du PNUD. L'instabilité institutionnelle et celle des fonctionnaires en poste dans l'interface avec le programme, ne facilitent pas une bonne et durable acclimatation dans le programme, condition pourtant préalable à une vraie appropriation. Des problèmes de prise en charge sont également invoqués par certains interlocuteurs, y compris dans le cercle des partenaires au développement, comme de la gêne dans l'appropriation nationale.

Au niveau opérationnel, en revanche, l'appropriation est généralement plus importante. Les populations bénéficiaires montrent un grand engagement dans les processus de livraison des

produits générateurs de résultats et se montrent soucieuses de les entretenir dans la durée lorsque ceux-ci surviennent. Les banques céréalières de l'ancien Programme d'appui au développement local (CPAP 2004) sont très illustratives de ce souci local de pérennisation. Non seulement celles-ci ont survécu au programme, mais elles se diffusent aujourd'hui au-delà des anciennes zones d'intervention du PADL, portées par des paysans qui aident à les installer dans d'autres localités.

Un autre exemple de la dimension de la pérennité d'un PADL s'illustre aussi à travers la reprise en main et la diffusion à des activités du programme par d'autres intervenants. Ainsi, les acquis de l'intervention du PNUD et de l'UNCDF ont eu une telle résonance que d'autres partenaires s'en sont saisi pour les valoriser dans des cadres plus élargis. C'est par exemple le cas du Programme d'Appui au Commune financé par la Banque mondiale qui insère ses investissements en faveur des communes dans les schémas de planification élaborés par le PADL. L'Organisation de coopération des Pays Bas s'efforce également de s'appuyer sur les outils didactiques élaborés par le programme pour articuler une stratégie de renforcement des capacités des acteurs du développement local.

Enfin, il existe néanmoins des manquements en matière de pérennisation des interventions opérationnelles. La revue à mi-parcours a recensé « deux exemples, où la durabilité des résultats ne semblait pas assurée, faute de mise en place des mesures nécessaires (ex. homologues, institutions durables, etc.) ». Dans le cadre du Projet d'appui à l'OMD 5, la nomination d'homologues permanents aux chirurgiens VNU n'est toujours pas faite après six années d'activités, rendant ainsi incertain le transfert de compétences qui aurait pu garantir la durabilité des acquis du programme dans le domaine de la chirurgie de district. Le deuxième cas relève de la composante Gouvernance et a trait au projet d'accès à la justice dont la pérennité des acquis est fragilisée aussi par l'absence de l'Agence nationale d'assistance juridique et judiciaire seule en mesure de prendre durablement le relai des juristes VNU.

4.1.2 PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE

Sur le plan stratégique, le programme a accompagné le Niger dans l'amélioration de ses capacités dans les domaines ci-dessous :

- i. Amélioration de l'accès à la Justice
- ii. Promotion des droits de l'Homme
- iii. Consolidation de l'environnement politique
- iv. Appui aux institutions de la transition
- v. Promotion de la gouvernance électronique
- vi. Promotion de la gouvernance locale
- vii. Promotion de la lutte contre la corruption
- viii. Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD
- ix. Participation Citoyenne

i) Amélioration de l'accès à la Justice

Le CPAP 2004 et le cycle 2009, ont contribué à l'amélioration de l'accessibilité de la justice au Niger, en favorisant notamment l'adoption d'une stratégie nationale et d'un cadre juridique pour l'assistance juridique et judiciaire. Dans un registre connexe, le programme a également permis au secteur de réanimer son système statistique et de produire un annuaire de qualité montré en référence aux autres secteurs par l'INS. Cet outil apporte un éclairage précieux aux autorités nationales dans la prise de décisions sur la carte judiciaire et le fonctionnement de l'appareil judiciaire.

ii) Promotion des droits de l'Homme

Le Programme a contribué à la formation d'un environnement institutionnel favorable à la pratique des droits de l'Homme, à travers notamment de :

- La mise en place d'une structure permanente chargée de la rédaction des rapports aux organes des traités est mise en place,

- La vulgarisation de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme à l'occasion notamment des cérémonies commémoratives,
- La présentation avec succès du rapport du Niger à l'Examen Périodique Universel (EPU) devant le Conseil des Droits de l'Homme,
- L'élaboration et l'adoption d'un avant-projet de loi portant création d'une Commission Nationale des Droits de l'Homme indépendante,
- L'intégration des Droits de l'Homme dans les programmes de l'éducation nationale.

iii) Consolidation de l'environnement politique

Le projet s'est efforcé de contribuer à l'amélioration de la culture et du dialogue politiques à travers l'appui au Conseil National du Dialogue Politique (CNDP), dont il est le soutien principal. Cet appui a été porté par le Programme de renforcement des capacités des partis politiques (CPAP 2004). Dans le cadre du CNDP, un véritable dialogue politique s'est noué entre les acteurs. Avant sa création, les affrontements politiques entre le pouvoir et l'opposition prenaient fréquemment des tournures violentes, avec des manifestations dans les rues et autres « villes mortes », voire « pays mort », très dommageables au fonctionnement de l'économie nationale. Le CNDP a pu offrir une alternative à ces expressions du débat politique. Une autre manifestation de cette capacité à promouvoir le dialogue politique et à construire des consensus a été l'élection présidentielle de 2011 qui s'est faite avec un fichier électoral jugé techniquement insatisfaisant par un audit indépendant conduit par les partenaires au développement (l'OIF notamment). A l'intérieur du CNDP, et pour sortir du régime d'exception, les partis sont tout de même parvenus à construire un consensus majeur autour de l'idée d'organiser le scrutin et ce, malgré cette limite qui aurait été insurmontable autrement.

Le CNDP n'a toutefois pas pu agir pendant la crise institutionnelle de 2009 caractérisée par des stratégies de maintien au pouvoir de l'ancien

régime qui ont mis à mal les institutions républicaines. L'organe avait été immobilisé parce que le Cabinet du Premier ministre de l'époque ne voulait pas qu'il entre en action contre l'avis des partis politiques qui demandaient la convocation d'une session de travail.

iv) Appui aux institutions de la transition

Le CPAP 2009-2013, à travers l'appui aux institutions de la transition démocratique (Conseil consultatif national, Observatoire national de la communication, Conseil constitutionnel) a également contribué au retour de la normalité constitutionnelle dans le pays. Dans ce cadre, et à titre d'exemple, le Conseil consultatif national de la transition a vu ses capacités stratégiques renforcées suite à une évaluation de besoins dûment menée. Cet organe a pu, par conséquent, accompagner utilement la transition en jouant son rôle de parlement transitoire (adoption dans les temps des textes indispensables au processus de restauration de la légalité constitutionnelle par des élections crédibles).

Dans la même dynamique, des outils stratégiques importants pour l'apaisement du contexte ont été institués :

- La signature d'un pacte républicain entre les forces vives pour un respect de la forme républicaine de l'État, de l'état de droit, de la démocratie et institutions républicaines,
- L'adoption d'un Guide de bonne conduite des médias en période électorale (ce qui a permis une communication valorisant des élections apaisées).

v) Promotion de la gouvernance électronique

À travers les cycles 2004 et 2009 du programme, le projet dédié à la gouvernance électronique a contribué à l'amélioration des capacités stratégiques des administrations nigériennes. Les applications informatiques développées ont permis d'accroître l'efficacité des structures. Les interlocuteurs insistent surtout sur l'amélioration de l'administration domaniale, et des services budgétaires (y compris au niveau communal)

pour illustrer ces acquis. Le ministère de l'Économie et des Finances, à travers sa cellule de gestion de l'aide, maîtrise mieux la situation de l'aide. Le traitement adéquat des données issues du recensement général des agents de l'État est une autre preuve de cette efficacité administrative en voie de consolidation. Enfin, diverses anomalies du fichier des agents de l'État ont été repérées et corrigées (Rapport d'évaluation du Projet).

vi) Promotion de la gouvernance locale

Le projet d'Appui aux processus de décentralisation (CPAP 2004 et 2009) a contribué à accroître les capacités stratégiques de gouvernance au niveau décentralisé à travers de :

- L'élaboration et l'adoption en 2010 d'un Code général des collectivités territoriales,
 - La validation en 2011 d'un document-cadre de politique nationale de décentralisation,
 - La création de plusieurs documents relatifs au processus de décentralisation et à l'administration territoriale (brochures d'informations générales sur la décentralisation, recueil des textes fondamentaux à l'usage des collectivités territoriales, guide d'installation des organes délibérants et exécutifs des collectivités territoriales...),
 - La création d'une Agence nigérienne pour le financement des collectivités territoriales (en voie d'opérationnalisation),
 - L'élaboration d'une politique nationale de développement local et communautaire élaborée en 2010. Huit communes ont été appuyées en matière de localisation des OMD au niveau des communes pilotes (Niamey V, Tahoua II, Mayahi, Damagaram Takaya, Méhanna, Tibiri Doutchi, Diffa et N'Guigmi),
 - L'élaboration en 2009-2010 et en partenariat avec l'École Nationale d'Administration et la Magistrature (ENAM), de sept modules harmonisés pour la formation sur la décentralisation,
- La conduite en 2010-2011 d'une étude sur la capitalisation des outils et bonnes pratiques en matière de décentralisation et de développement local.

En termes de changements importants observés, il y a en premier lieu l'assainissement du cadre de la décentralisation, avec la mise en place de mécanismes partagés qui permettent de construire des synergies autour de divers acteurs. La question des ressources des collectivités territoriales bénéficie également d'un cadre de prise en charge approprié, avec la création de l'Agence en charge de ce financement. Enfin, la création en 2008 au sein de l'ENAM, d'un Centre de formation en gestion des collectivités territoriales de tous les acteurs étatiques, régionaux et communaux, a été une étape importante pour fixer un cadre de gestion et de consolidation des capacités dans le domaine.

Avec la création de ce centre, chaque partenaire menait ses formations sans considération de ce qui pouvait être en cours dans le milieu et en ne s'appuyait que sur des supports internes. De plus la couverture territoriale était inégale et certaines communes étaient plus souvent appuyées que d'autres.

Sur le plan du fonctionnement des services locaux, les observateurs rencontrés constatent une évolution dans la maîtrise des rôles et responsabilités des différents acteurs de manière générale et une amélioration de l'élaboration des PDC. L'exécution et le suivi des budgets communaux sont plus clairs et un changement est observé dans la convocation des sessions de conseil, qui sont plus régulières et mieux structurées. La maîtrise d'ouvrage est aussi un acquis important. Enfin, et plus globalement, les logiques de coopération ont été instaurées et ce sont aujourd'hui les autorités locales qui décident de l'élaboration des PDC et demandent l'appui des PTF.

vii) Promotion de la lutte contre la corruption

Le CPAP 2009, à travers le Projet d'appui à la lutte contre la corruption, a contribué aux acquis stratégiques suivants :

- L'élaboration, la validation et la diffusion du document relatif aux stratégies nationales de lutte contre la corruption
- L'élaboration d'un cadre approprié pour la transparence dans le financement des partis politiques
- La création d'un bureau d'information et de réclamations en charge de la corruption auprès du ministre de la Justice (Renforcement du système judiciaire dans la lutte contre la corruption)
- La création d'une autorité chargée de lutter contre la délinquance financière et les infractions assimilées
- Le renforcement des réseaux des parlementaires contre la corruption
- La ratification de la Convention de Mérida
- La signature d'un pacte de transparence parlementaire

Les personnes rencontrées témoignent de changements au niveau de la conscience citoyenne vis-à-vis de la corruption. Celle-ci est de moins en moins regardée comme une fatalité ou une donnée normale et les réclamations que les citoyens adressent au Bureau d'information et de réclamations en sont la preuve. Il a été également observé un accroissement du nombre de partis politiques qui procèdent à la reddition de leurs comptes et les déposent à la Cour des Comptes, conformément aux prescriptions de la loi. Enfin, les premières poursuites initiées dans le milieu de l'administration douanière, suite aux enquêtes de la Haute autorité chargée de lutter contre la délinquance financière et les infractions assimilées, montrent que les choses sont en phase de changement.

viii) Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD

Le Programme à travers ses deux cycles 2004 et 2009 (Projet de localisation des OMD, notamment), favorise un ancrage local des efforts consentis par le pays pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement :

- Mise en place et diffusion des outils de pilotage et de suivi des OMD, auprès des conseillers communaux, des services techniques, des ONG locales et du Comité local de développement
- Diffusion auprès des autorités locales d'une Stratégie d'allocation des ressources municipales prenant en compte les principales préoccupations des populations, les OMD, le genre et les droits de l'Homme
- Amélioration de la gouvernance locale par la publication et le partage des résultats d'évaluation (rapports de mise en œuvre du Plan de développement communal – PDC –, par exemple)

Ces instruments stratégiques permettent aux communes de suivre l'évolution des indicateurs des OMD/SDRP au niveau local. Les actions inscrites dans les PDC et qui contribuent au développement local sont exécutées de manière plus transparente, ordonnée et ciblée. La publication régulière du rapport annuel de mise en œuvre des PDC concourt à l'enracinement de la culture de transparence.

Cet environnement commence à s'élargir, dans la mesure où les communes voisines non ciblées manifestent d'elles-mêmes leur volonté de s'approprier le dispositif. Cette dynamique a même amené le PNUD et le Gouvernement à envisager l'extension de l'approche à quatre nouvelles communes.

Sur le plan opérationnel, le programme a aidé le pays à apporter sur le terrain des solutions à des problèmes de développement au bénéfice des populations dans le besoin, y compris les jeunes et les femmes. Cela a concerné :

- i. L'amélioration de l'accès à la Justice
- ii. La promotion des droits de l'Homme
- iii. La consolidation de l'environnement politique
- iv. Le renforcement des capacités des organisations politiques
- v. L'appui aux institutions de la transition

- vi. La promotion de la gouvernance électronique
- vii. La promotion de la gouvernance locale
- viii. La promotion de la lutte contre la corruption
- ix. L'appui à la participation citoyenne (proces-
sus électoraux et appui à la société civile)
- x. Décentralisation des stratégies de réalisation
des OMD

i) L'amélioration de l'accès à la Justice

Le projet d'appui à l'amélioration de l'accès à la Justice, à travers ses phases 2004-2008 et 2009-2013, a impacté l'assistance juridique en mettant quinze VNU et treize appelés du service civique national à la disposition des détenus et justiciables de neuf maisons d'arrêt (Niamey, Tillabéri, Dosso, Kollo, Konni, Tahoua, Maradi, Zinder, Diffa) et dix tribunaux de grande instance (Niamey, Agadez, Arlit, Tillabéri, Dosso, Konni, Tahoua, Maradi, Zinder, Diffa). Ces intermédiaires ont réellement amélioré l'interface entre la justice et le justiciable.

Le partenariat avec le ministère de la Justice et les associations des droits de l'Homme a également permis de soutenir un dispositif d'assistance juridique aux détenus vulnérables dans les établissements pénitentiaires et permis d'évaluer, en collaboration avec l'Union Européenne, les mécanismes d'assistance juridique aux populations vulnérables pour la mise en place d'un système pérenne. Les activités de renforcement des capacités des partis politiques et des organisations de la société civile ont permis de réaliser un diagnostic participatif des capacités des OSC à assumer leurs fonctions d'analyse et de plaider ; et des partis politiques à prendre en charge les perceptions de la population et les traduire en programme politique.

Par ailleurs, le Programme a favorisé chez les chefs et les assesseurs coutumiers, ainsi que chez les leaders religieux, une meilleure connaissance de leurs rôles et responsabilités spécifiques en matière de justice coutumière, grâce à des formations ciblées et réglées sur la situation des uns

et des autres. Les modules ont été dispensés au niveau des tribunaux de grande instance.

ii) La promotion des droits de l'Homme

Dès le cycle 2004, le Programme a investi dans la formation des cadres de tous les ministères et des acteurs de la société civile sur l'Approche basée sur les droits de l'Homme. Des magistrats, des avocats et des personnels des Forces de défense et de sécurité ont vu leurs capacités renforcées selon les normes et mécanismes régionaux et internationaux en matière de droits de l'Homme et de genre.

Avec l'impulsion du PNUD le programme conjoint pour les droits de l'Homme, a donné des résultats tangibles qui ont démontré l'importance du travail en synergie des Agences du système des Nations unies. Il a par exemple permis aux Agences du SNU au Niger de répondre conjointement et efficacement aux besoins du Gouvernement du Niger de préparer et soumettre son rapport à l'Examen Périodique Universel (EPU). Toujours sous le leadership du PNUD le rapport du Niger a été soumis dans les délais au Conseil des droits de l'Homme du SNU et est considéré comme une bonne pratique. De même, et sous l'égide du PNUD, les Agences du SNU ont contribué à aider le Niger à répondre à ses obligations en matière de rédaction et de soumission de ses rapports aux organes des traités.

iii) La consolidation de l'environnement politique

Le programme, à travers notamment le Projet d'appui aux élections du cycle 2009-2013, aura contribué à la tenue d'élections apaisées et consensuelles qui ont permis la restauration de l'ordre constitutionnel au Niger. Ce résultat est d'autant plus appréciable qu'il sortait le pays d'une situation d'exception dont la communauté internationale exigeait la fin pour reprendre ses appuis en faveur du Niger.

La composante d'appui direct au cycle électoral a été portée par la Commission électorale nationale indépendante (CENI). Compte tenu des efforts importants consentis par le PNUD et les autres

partenaires, et au-delà de la tenue et du succès institutionnel des scrutins concernés, il était attendu que le savoir-faire mobilisé dans ce cadre soit durable, pour qu'à terme, l'organe de pilotage des élections puisse construire sa propre efficacité et n'ait plus besoin que de soutiens financiers et logiques. Malheureusement les acteurs rencontrés et l'évaluation finale du projet, indiquent que la CENI n'était pas en mesure de capter les acquis de ces processus. Organe *ad hoc* doté d'un Secrétariat permanent extrêmement léger, elle n'a tout simplement pas les moyens institutionnels qui lui permettraient de capitaliser sur une telle expérience. Par ailleurs, l'exécution directe en vigueur dans les projets électoraux, ne favorise pas de tels apprentissages de la part des structures nationales.

iv) Le renforcement des capacités des organisations politiques

L'action du programme de renforcement des capacités des partis politiques (CPAP 2004) a contribué plus difficilement, à améliorer leur offre politique à travers la formation des militants et la promotion d'un leadership plus transparent en faisant une plus grande place aux femmes et aux jeunes. En réalité, cette dimension a très peu évolué de l'avis des acteurs et des citoyens rencontrés dans le cadre de la mission. Très peu de femmes et de jeunes sont présents dans les organes de direction des partis politiques au Niger.

Le programme a également initié des appuis à l'institution parlementaire, à travers le Projet de renforcement des capacités délibérantes et législatives du Parlement (CPAP 2009-2013). Cette intervention a eu un impact sur les capacités du Parlement, qui se manifestent à travers:

- L'amélioration de la qualité des débats parlementaires (selon les personnes rencontrées) ;
- L'augmentation du nombre d'interpellations du Gouvernement par les députés. Ce qui est le signe d'une meilleure prise de conscience de leurs responsabilités en matière de contrôle de l'action gouvernementale (de contrôle budgétaire en particulier) ;

- La sensibilisation des députés sur l'importance de la thématique du genre et sur l'importance des OMD.

Dans la même dynamique, les organisations de la société (ONG) ont été accompagnées pour réaliser un diagnostic institutionnel qui a abouti à la mise en place d'un répertoire des structures existantes. En matière de genre, le projet a aidé les femmes élues à mettre en place un réseau des femmes parlementaires dédié au développement des capacités de ses membres qui sont toujours très peu nombreux (moins de 9%).

v) L'appui aux institutions de la transition

Dans le cadre du CPAP 2009, et plus particulièrement du Projet d'appui à la transition démocratique, les acteurs clés ont bénéficié du processus de formation et de sensibilisation qui leur ont permis de mieux jouer leur rôle dans le contexte de la transition et du déroulement du cycle électoral qui a compté huit scrutins. Il s'agit notamment des membres du Conseil consultatif national, de l'Observatoire national de la communication et du Conseil constitutionnel. Ces appuis peuvent être énumérés comme suit :

- Appui logistique apporté aux institutions de la transition au Niger pour une sensibilisation de la population à l'échelle nationale sur la démocratie et la consolidation de la paix ;
- Contribution à une meilleure communication et visibilité des actions menées par les institutions de la transition, dans le cadre du renforcement de la démocratie ;
- Renforcement des capacités techniques des membres des institutions de la transition ;
- Appui institutionnel et logistique apporté aux institutions de la transition pour une meilleure réalisation de leur mandat.

vi) La promotion de la gouvernance électronique

Les ressources techniques et autres solutions électroniques suivantes ont été mises en place par le programme, au bénéfice de diverses administrations :

- Renforcement des capacités du Haut-commissariat avec l'équipement et l'opérationnalisation d'une salle de formation,
- Organisation de formations en informatique au profit des agents de l'administration publique décentralisée,
- Mise à disposition du public d'un site web contenant des informations sur la banque de données juridique et judiciaire
- Renforcement des capacités en matière d'équipements informatiques de deux Cours d'appel (de Niamey et de Zinder) et de dix Tribunaux de grande instance en charge de la délivrance du bulletin du casier judiciaire,
- Développement d'une application de gestion du casier judiciaire (ACAJU) livrée en 2010, et permettant d'éditer et de délivrer la copie du casier judiciaire depuis n'importe quelle région du Niger et cela sans tenir compte du lieu de naissance de l'intéressé,
- Mise à disposition d'une assistance technique par le déploiement d'un Volontaire des Nations unies spécialisé en TIC permettant ainsi la création d'un centre de compétences local pour l'analyse des besoins, l'utilisation des outils de gestion de contenus, de développement web et d'élaboration de rapports mis en place au sein du ministère,
- Renforcement des capacités des communes pilotes en matière d'outils TIC par la mise à disposition de la population de cybercafés communaux,
- Développement d'un site web au profit de l'Association des Municipalités du Niger,
- Renforcement des capacités du Réseau des organisations pour la transparence et l'analyse budgétaire (ROTAB), grâce à des équipements de diffusion et d'accès à l'information et la mise en ligne de son site web,
- Renforcement des capacités en matière de gestion électronique des archives pour les agents du ministère de la Fonction publique et du Travail, et connexion Internet du ministère

avec mise à disposition d'un portail permettant de mettre en ligne au profit des citoyens des informations pertinentes sur la gestion de leurs carrières professionnelles.

vii) La promotion de la gouvernance locale

Dans le cadre du projet Appui à la décentralisation, les actions de renforcement des capacités des acteurs et les appuis conseils aux collectivités décentralisées, notamment pour la maîtrise d'ouvrage et l'administration communale, ont permis de réussir les phases pilotes de la mise en œuvre de la décentralisation, et de préparer la phase de communalisation intégrale. Les appuis à la décentralisation des deux cycles de programmation ont permis de disposer d'outils opérationnels de gestion de la décentralisation. Ces outils ont fait l'objet d'une étude de capitalisation des bonnes pratiques de la décentralisation pouvant être répliquées en vue de la pérennisation de la décentralisation.

viii) La promotion de la lutte contre la corruption

Sur le plan opérationnel, les impacts portent sur les acquis dans la conscientisation des citoyens et la sensibilisation des vecteurs d'information :

- Sensibilisation des populations, particulièrement les femmes et les jeunes, sur les dangers et l'ampleur du phénomène de la corruption et sur son impact négatif dans la création des conditions et des chances ainsi qu'aux opportunités du développement en général et du développement même du pays en particulier,
- Renforcement des capacités des médias en matière d'analyse et de communication sur les effets de la corruption sur le développement d'un pays et sur l'état de droit,
- Diffusion des textes et outils nationaux et internationaux en matière de lutte contre la corruption.

ix) Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD

Toutes les communes de la zone d'intervention du projet de localisation des OMD sont dotées

d'un Plan de développement communal actualisé et d'un dispositif pratique de suivi/évaluation des OMD/SDRP/PDC. La disponibilité de données fiables et mises à jour périodiquement, constitue pour ces communes des éléments importants pour la prise de décisions motivées, notamment en ce qui concerne l'élaboration des projets socio-économiques au profit de leurs populations. Au niveau national, l'efficacité se traduit aussi par la mise en cohérence des PDC et de la SDRP, en particulier sur les stratégies de poursuite des OMD. Il y a de plus une valorisation du niveau local par l'appareil statistique national, qui peut lui permettre d'économiser des ressources et des délais.

4.1.2.1 Pertinence

À travers sa composante Gouvernance, le programme a pu concentrer ses interventions dans l'amélioration de l'accessibilité et des performances des administrations publiques, et de l'appareil judiciaire en particulier, de la décentralisation, de la consolidation de l'environnement institutionnel, le développement des capacités des acteurs politiques et le renforcement de la participation citoyenne (processus électoraux et appui à la société civile), la promotion des droits de l'Homme et la lutte contre la corruption. Les résultats obtenus à ces différents niveaux sont parfaitement pertinents pour le pays, qui a fait de la promotion de la bonne gouvernance un axe crucial du DSRP de 2002, et qui a été reconduit et amplifié dans le DSRP de 2008. Les résultats du CPAP analysés ci-dessus s'inscrivent dans ce cadre et concourent à la réalisation de deux des trois sous-objectifs retenus par le pays en matière de gouvernance : économique, démocratique et décentralisée (SRP 2002 et SDRP 2008).

Tirant sans doute les leçons de l'exécution du premier, le DSRP de deuxième génération a ajouté à ses 6 axes stratégiques, un 7^{ème} consacré à cette problématique et qui est intitulé : la mise en œuvre efficace de la stratégie de réduction de la pauvreté. Les réalisations du CPAP en matière de gouvernance institutionnelle et politique servent également cet axe opérationnel (exécution), en tentant de susciter des cadres et des processus institutionnels de qualité au niveau national.

Concernant les Objectifs du Millénaire pour le développement, les apports de la composante gouvernance sont certes indirects, mais d'une pertinence critique. Dans un contexte de rareté de ressources, l'OMD « bonne gouvernance » est certainement un préalable incontournable pour les atteindre les huit autres. En d'autres termes, l'efficacité et la performance sur ces objectifs supposent d'abord et avant tout une gouvernance performante et de qualité.

Au-delà de la confrontation des résultats de la composante gouvernance avec les priorités nationales posées dans le DSRP, l'analyse du contexte nigérien fait ressortir d'importants besoins en matière de thématiques de performance de la composante. La conjoncture politico-institutionnelle récente était un cadre d'urgence pour la composante. Les élections qui ont permis au pays de sortir de la situation d'exception, de le réconcilier avec la communauté internationale et avec lui-même, ont bénéficié de l'appui de la composante qui a ainsi contribué à résoudre une grande contrainte : la communauté internationale, comme il est de rigueur en de pareilles circonstances, exigeait un retour rapide à la légalité institutionnelle. Sur un plan plus structurel, les actions de la composante en direction de la sphère politique, à travers notamment le Cadre National de Dialogue Politique, ont contribué à apporter un apaisement dans un milieu politique qui avait coutume d'exprimer ses contradictions à travers des manifestations de rue et autres villes ou régions « mortes », qui handicapaient l'activité économique nationale. De manière plus précise, la problématique du fichier électoral illustre bien cette mutation à laquelle les résultats politiques de la composante ont contribué. L'audit de cette ressource par l'OIF ayant fait ressortir qu'elle comportait des insuffisances critiques, le dialogue des familles politiques dans le cadre du CNDP a, malgré tout, permis d'arriver à un consensus autour de l'impératif d'aller aux élections, même avec un fichier carrent, pour sortir de la fragilité et restaurer la légalité institutionnelle dans le pays.

Un autre domaine où l'action de la composante gouvernance a été particulièrement pertinente,

Tableau 8 : Pertinence des résultats de la gouvernance par rapport aux priorités nationales

Contributions du Programme		Source de pertinence dans les deux cycles de DSRP/Niger	
		2002-2007	2008-2012
Niveau Stratégique	Amélioration de l'accès à la Justice	Axe 4 : Garantir une bonne gestion du développement à travers « la promotion de la bonne gouvernance, le renforcement des capacités humaines et institutionnelles et la décentralisation »	Axe 6 : La mise en place d'une gouvernance de qualité Axe 7 : La mise en œuvre efficace de la stratégie de réduction de la pauvreté
	Promotion des droits de l'Homme		
	Consolidation de l'environnement politique		
	Appui aux institutions de la transition		
	Promotion de la gouvernance électronique		
	Promotion de la gouvernance locale		
	Promotion de la lutte contre la corruption		
	Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD		
Niveau Opérationnel	Amélioration de l'accessibilité de la Justice		
	Promotion des droits de l'Homme		
	Consolidation de l'environnement politique		
	Capacités accrue des organisations politiques		
	Appui aux institutions de la transition		
	Promotion de la gouvernance électronique		
	Promotion de la gouvernance locale		
	Promotion de la lutte contre la corruption		
	Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD		

est celui du système judiciaire et des droits de l'Homme. A titre d'illustration, les Volontaires des Nations unies ont aidé à mettre fin à l'arbitraire d'une femme restée en prison pendant deux ans sur aucune base pénale. Déférée devant un juge qui l'avait libérée, mais n'ayant ni avocat ni médiateur et ne comprenant pas qu'elle était libre, elle est retournée à la maison d'arrêt en compagnie des autres prévenus qui devaient rester en détention. Cette situation a pris fin avec la médiation des VNU qui ont contribué à créer une vraie interface entre le justiciable et l'appareil judiciaire, ce qui est une preuve de plus de la pertinence du programme sur le plan opérationnel.

4.1.2.2 Efficacité

Les résultats de la composante gouvernance portent notamment sur l'amélioration de

l'accessibilité et des performances des administrations publiques, et de l'appareil judiciaire en particulier, la décentralisation, la consolidation de l'environnement institutionnel, le développement des capacités des acteurs politiques et électoraux, la promotion des droits de l'Homme et la lutte contre la corruption. Pour autant qu'ils ressortent du niveau stratégique, ils constituent des contributions allant dans le sens du premier effet dédié du Programme de Pays: « Les institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la consolidation de la démocratie et de l'état de droit, dans le respect des droits de l'homme. »

Au niveau opérationnel, c'est-à-dire à celui des livraisons directes de services comme l'assistance judiciaire aux détenus, les formations et

sensibilisations sur les droits de l'Homme, et toutes autres réalisations de terrain, les résultats de la composante rentrent dans le deuxième effet dédié du CPD : « Les populations, en particulier les femmes, participent équitablement au processus de prise de décision, exercent un contrôle citoyen de l'action publique, disposent et utilisent des services de proximité efficaces et de qualité ». Contrairement à ce qui a été observé pour la composante pauvreté, dans la composante gouvernance, un effet a bien été prévu pour cristalliser les résultats opérationnels (issus de livraisons directes de services).

Par ailleurs, il existe dans le programme des éléments d'efficacité de gouvernance économique portés notamment par tout ce que le programme a réalisé dans le domaine des Finances publiques, et notamment dans les cadres de dépenses à moyen-terme, des instruments de pilotage comme le suivi des OMD, etc., et qui sont intégrés à la composante pauvreté, OMD et genre. La gouvernance politique et démocratique étant seule visée de manière explicite dans la composante gouvernance, la gouvernance économique en est évacuée tout en étant pourtant seulement implicite dans la composante pauvreté.

Tableau 9 : Efficacité de la composante Gouvernance par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques

Contributions du Programme		Référentiels d'appréciation de l'efficacité de la composante			
		Effets CPD	Effet UNDAF	OMD touchés	DSRP
Niveau Stratégique	Amélioration de l'accessibilité de la Justice	1) Les institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la consolidation de la démocratie et de l'état de droit, dans le respect des droits de l'Homme. 2) Les populations et en particulier les femmes, participent équitablement au processus de prise de décision, exercent un contrôle citoyen de l'action publique, disposent et utilisent des services de proximité efficaces et de qualité	D'ici 2013 les institutions nationales et locales gouvernement démocratiquement dans le respect des droits de l'Homme, de l'équité de genre et contribuent à la consolidation de la paix	OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Promotion d'une gouvernance de qualité et mise en œuvre efficace de la Stratégie de Développement et de Réduction de la Pauvreté
	Promotion des droits de l'Homme				
	Consolidation de l'environnement politique				
	Appui aux institutions de la transition				
	Promotion de la gouvernance électronique				
	Promotion de la gouvernance locale				
	Promotion de la lutte contre la corruption				
Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD					
Niveau Opérationnel	Amélioration de l'accessibilité de la Justice				
	Promotion des droits de l'Homme				
	Consolidation de l'environnement politique				
	Capacités accrues des organisations politiques				
	Appui aux institutions de la transition				
	Promotion de la gouvernance électronique				
	Promotion de la gouvernance locale				
	Promotion de la lutte contre la corruption				
Décentralisation des stratégies de réalisation des OMD					

En ce qui concerne l'effet UNDAF, qu'il s'agisse des acquis stratégiques ou des acquis opérationnels, celui-ci est effectivement servi par les résultats de la composante. Pour les OMD, la composante était référée exclusivement au huitième relatif au Partenariat mondial pour le développement. Cette référence est pour le moins surprenante, du moins dans son exclusivisme. A la vérité, les acquis en matière de gouvernance servent à construire un environnement favorable à la poursuite des OMD dans leur ensemble, par les efficacités et les rationalités de développement que seule une gouvernance de qualité permet de sécuriser. Enfin, la composante a contribué efficacement à aux objectifs du DSRP sur la gouvernance politique et institutionnelle.

4.1.2.3 Efficience

Les ressources budgétaires qui ont permis à la composante d'obtenir les résultats présentés précédemment ont évolué en volume et en proportion entre le CPAP 2004 et le CPAP 2009. De 27,6%, elles sont passées à 46,7% du budget du programme. Cette évolution s'est faite au détriment du portefeuille pauvreté, OMD et genre, et s'explique par l'importance des ressources dédiées au financement des scrutins électoraux qui ont permis au pays de sortir de la situation d'exception dans laquelle l'avait plongé le dernier coup d'État. Le tableau 10 donne une indication de la répartition des ressources à l'intérieur de la composante à titre d'illustration et pour la programmation 2009.

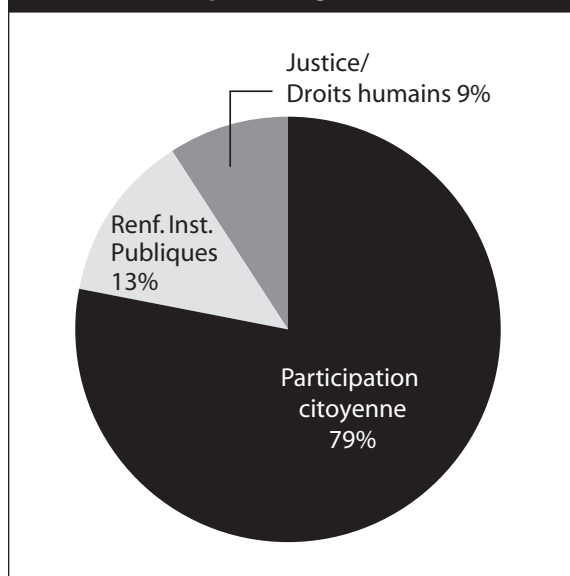
En termes relatifs, au sein de la composante et s'agissant du cycle 2009, le volet participation citoyenne a reçu la plus grande proportion des ressources, 79% du total du budget de la composante (soit 36 million USD). Cette situation s'explique par les importantes ressources mobilisées auprès des partenaires (33,6 millions USD) pour financer le processus électoral. Le volet renforcement des institutions publiques reçoit 13% des ressources et arrive en seconde position avec 5,5 millions USD. Très loin derrière, arrive enfin le volet Justice et droits de l'Homme avec seulement 9% des ressources soit 3,9 millions USD.

Tableau 10 : Répartition interne des ressources Gouvernance

Volets	Importance relative
Participation citoyenne	79%
Renforcement des institutions publiques	13%
Justice et droits de l'Homme	9%
Total	100%

Source : PNUD, Examen à mi-parcours, février, 2012

Figure 15 : Ressources par volet au sein de la composante gouvernance



En termes de moyens humains, la composante est gérée au sein du Bureau par une chargée de programme et un adjoint. Un assistant administratif a été récemment mobilisé pour travailler avec les Opérations, aider à mieux fluidifier la gestion des procédures administratives et financières et permettre ainsi à la chargée de programme et à son adjoint d'avoir plus de temps à consacrer aux questions stratégiques. D'une manière générale, le Bureau connaît des tensions sur ses ressources humaines, qui se vérifient pour l'unité Gouvernance. Les analyses déjà faites de la gestion opérationnelle des ressources et des moyens à l'échelle globale du programme, s'appliquent tout aussi bien à l'unité Gouvernance (lire la section 4.1.1.4).

4.1.2.4 Durabilité

Les développements de la section Pauvreté concernant les difficultés qui sapent la durabilité des acquis en matière de développement stratégique, sont également valables pour la gouvernance, la gestion de crise et l'environnement, et n'ont donc pas besoin d'être reprises ici. Pour la gouvernance en particulier, il y a même un facteur aggravant lié à la sensibilité humaine du sujet et aux conservatismes qui la renforcent dans le milieu.

La durabilité connaît malgré tout des nuances à l'intérieur des différents volets spécifiques de la gouvernance et les acquis en matière de droits de l'Homme sont ancrés dans un cadre propice. En effet, le programme ne s'est pas arrêté à développer des formations visant une prise en charge de cette matière par les acteurs institutionnels. Les formations respectives des magistrats, des régisseurs et des agents pénitentiaires ne sont plus des processus *ad hoc* mais ont donné lieu à des curricula intégrés dans la formation initiale de ces corps de métiers. Cela qui offre un cadre de pérennité à la diffusion des droits de l'Homme dans le système judiciaire. De surcroît, les sensibilisations et autres formations au bénéfice des organisations de la société civile, permettent de créer ou de conforter dans l'environnement des pôles de conscience capables de pousser à l'épanouissement des droits de l'Homme, pour contrebalancer l'inertie traditionnelle du système judiciaire. Par exemple, dans le cadre des procédures de diverses, les rôles des tribunaux montrent que de plus en plus de femmes contestent la répudiation sans dépens très répandue dans la société nigérienne, et les organisations humanitaires médiatisent de plus en plus fortement les cas de maltraitance.

L'assistance judiciaire mise en place par le programme à travers les Volontaires des Nations unies aura eu des impacts retentissants mais peine à s'inscrire dans un dispositif capable d'assurer sa pérennité. L'Agence nationale de volontariat qui doit relayer le programme dans ce domaine, même si elle fait toujours l'objet d'une conceptualisation et d'une préparation technique sur le plan

des textes juridiques notamment, n'est toujours pas opérationnelle.

Les résultats au niveau de la gouvernance politique s'appuient sur un cadre institutionnel à la fois porteur et précaire, aussi contradictoire que cela puisse paraître. Le Conseil national de Dialogue politique (CNDP) et la Commission électorale nationale indépendante (CENI), sont des entités porteuses au sens de leur capacité d'action et d'entraînement de dynamiques fortes sur les plans politique et électoral. Mises en capacité, ces deux structures jouent des rôles décisifs chacune dans son domaine respectif. Néanmoins, le CNDP et la CENI sont également précaires, le premier en étant trop dépendant des ressources externes pour fonctionner normalement, le second n'est maintenu en vie entre deux cycles électoraux que par un Secrétariat général réduit à sa plus simple expression. Dans ces conditions, les acquis en matière politique et électorale peuvent difficilement prétendre à une bonne pérennité.

Les acquis en matière de féminisation de la gouvernance politique sont précaires aussi et enregistrent même une certaine régression, ce qui est le signe d'un manque de pérennité. De 12,4% en 2004, la proportion de femmes parmi les parlementaires est retombée à 9,7% en 2009. Malgré cette loi sur les quotas, le Niger reste très largement sous la trajectoire qui permettrait d'atteindre la parité dans ce domaine en 2015. A l'échéance, les disparités de genre devraient rester très importantes, et la représentation des femmes au Parlement, par exemple, ne pas dépasser 10%.

4.1.3 GESTION ET PRÉVENTION DES CRISES ET CATASTROPHES

Sur le plan stratégique, la composante a accompagné le Niger dans l'amélioration de ses capacités dans les domaines ci-dessous :

- i. Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)
- ii. Développement de capacités stratégiques en matière de prévention/gestion de crise

i) Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)

A travers le projet de Consolidation de la paix dans l'Air et l'Azawak, le CPAP 2009 a développé une activité de soutien stratégique au cadre de gestion de la paix. Entrent dans ce cadre les acquis suivants :

- Le renforcement de la Haute Autorité de consolidation de la paix (HACP) et de la Commission nationale pour la collecte et le contrôle des armes illicites (CNCCAI), surtout dans le domaine de la prévention des conflits,
- Le renforcement des capacités des institutions décentralisées en matière de prévention et de gestion de conflits,
- La cartographie des zones affectées par les mines,
- L'élaboration d'une Stratégie de consolidation de la paix en 2009,
- L'élaboration d'un Plan d'action national de lutte contre les armes illicites.

ii) Développement de capacités stratégiques en matière de prévention et gestion de crise

L'action du Programme Renforcement des capacités pour la prévention et la gestion des crises PRC/PGC ou BCPR, aura contribué à mettre en place au Niger un dispositif vigoureux d'alerte et de gestion des crises. C'est ainsi qu'une cartographie des menaces et de la vulnérabilité aux conflits a été effectuée dans 4 régions. La capacité de coordination des aides en situation de catastrophe a également été renforcée, à travers les organes de pilotage créés au sein de l'Administration, auprès des Services du Premier ministre notamment. Les dernières inondations, de l'avis des observateurs n'ont pas donné lieu aux cafouillages dans la gestion des catastrophes notés précédemment.

Aussi, depuis 2005, le PNUD est l'un des 13 partenaires du Niger signataires de l'Accord-cadre instituant le cadre de concertation État-Donateurs

sur la prévention et gestion des crises alimentaires au Niger. Sur ses ressources régulières, le PNUD vient en appui aux structures du dispositif national pour mieux prendre en compte les besoins réels des populations, pour accompagner à la formation de cadres nigériens travaillant au sein de cette structure, pour la mise à disposition de l'expertise du PNUD, d'équipements et de moyens financiers. Le Résultat de cet appui a été une meilleure gestion de la crise alimentaire par le Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (DNGPCA).

Sur le **plan opérationnel**, le programme a aidé le pays à apporter sur le terrain des solutions à des problèmes de développement au bénéfice des populations dans le besoin, y compris les jeunes et les femmes. Cela a concerné :

- i. Le renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)
- ii. Le soutien à la réinsertion des ex-combattants et des victimes du conflit
- iii. Le déminage et la collecte d'armes illicites
- iv. Le développement de capacités de prévention et gestion de crise

De plus, 2 243 600 dollars américains, soit plus d'un milliard de francs CFA, ont été mobilisés en ressources additionnelles auprès du BCPR pour exécuter des projets pilotes de relèvement dans 8 communes des régions d'Agadez, de Diffa, de Tahoua et de Tillabéry.

i) Le renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)

Le Projet de consolidation de paix a travaillé sur le terrain pour promouvoir la culture de la paix par la sensibilisation et la mise en œuvre d'initiatives centrées sur le dialogue comme valeur et stratégie sociales. Entrent dans ce cadre les réunions intercommunautaires qui permettent aux parties prenantes d'anticiper sur les crises par l'écoute mutuelle. Elles constituent des cadres d'échanges où les différents problèmes communautaires sont exposés et des solutions envisagées.

ii) Le soutien à la réinsertion des ex-combattants et des victimes du conflit

Pour atteindre le résultat opérationnel dans ce domaine, le programme, met en place des processus de renforcement des capacités des populations pour leur donner des alternatives, sur le plan économique et social. En complément de cette dynamique, un Fonds local incitatif pour le financement de microprojets a été mis en place. Il s'agit du Fonds Armes Contre Développement (FACD), qui a favorisé la collecte des armes détenues par les anciens combattants. La réinsertion a eu les résultats suivants sur le terrain :

- La réinsertion de 3160 ex-combattants et 1200 femmes, victimes des conflits armés;
- La création de 298 coopératives masculines et de 100 coopératives féminines ;
- L'IEC sur Culture de la Paix : organisation de 5 rencontres intercommunautaires et 5 missions de paix.

iii) Déminage et collecte d'armes illicite

Le projet de consolidation de la paix a également eu des initiatives importantes ayant abouti à des résultats concrets sur le terrain. Il a contribué à rétablir la sécurité et à faire redémarrer les activités économiques. Entrent dans ce cadre le déminage de 643 km sur les grands axes routiers, la collecte de 528 armes de différents calibres et de 5 451 munitions. Tout le fruit de ces collectes a été détruit après que les armes et les munitions aient été enregistrées. Des sensibilisations ont été initiées sur le danger des mines et des engins non explosés, avec pour cibles les populations et les médias. Des caravanes de la paix ont été organisées dans le même contexte.

iv) Le développement de capacités de prévention et gestion de crise

Sur le plan opérationnel, les actions entreprises ont été structurées autour d'initiatives d'accompagnement des sinistrés des inondations qui avaient touché quelque 12 000 ménages. Des outils de travail et des subventions pour les

coopératives d'activités génératrices de revenu (AGR) ont été mises à leur disposition..

4.1.3.1 Pertinence

Sur les plans stratégiques et opérationnels, le programme, à travers sa composante crises et catastrophes, a apporté au pays des contributions dans les domaines de la prévention et de la gestion des crises et catastrophes, de la consolidation de la paix, et de la restauration des capacités économiques et sociales des personnes victimes des situations de crise. Ces résultats, sans être formellement visés dans l'intitulé des axes stratégiques des deux DSRP, n'en sont pas moins pertinents au regard des contenus de ces référentiels. En réalité, la gestion et la prévention des crises sont des dimensions de la gouvernance, justifiant d'ailleurs que jusqu'à une période récente, cet élément de portefeuille fût géré par l'unité Gouvernance au sein du Bureau Pays.

Par ailleurs tout ce qui a été fait pour améliorer l'accès des personnes victimes de catastrophes à de nouveaux services sociaux, contribue également à la lutte contre la pauvreté. Il y a en effet un lien étroit entre les deux segments de la précarité. La pauvreté fait des victimes toutes désignées pour les crises et catastrophes, et celles-ci accentuent le phénomène de précarité. En conséquence, lutter contre les crises et les catastrophes, c'est aussi, d'une certaine manière, lutter contre la pauvreté.

Sur le vécu des populations, l'action du programme en matière de crise montre également une grande pertinence. Les observateurs font état du raccourcissement des cycles de crise, qui n'arrivent plus tous les dix ans et plus, mais tous les cinq voire deux ans. La demande d'assistance dans ce domaine est donc de plus en plus forte. La situation géo-climatique de ce pays aride sur l'essentiel de son territoire, son instabilité politico-institutionnelle, ses faibles capacités stratégiques et les faiblesses de son économie, expliquent la récurrence des crises et leur gravité. Prenant la mesure de cette montée des périls, le Bureau Pays a sorti la gestion des crises du portefeuille de la gouvernance pour l'ériger en

Tableau 11 : Pertinence des résultats de la Composante crises par rapport aux priorités nationales

Contributions du Programme		Source de pertinence dans les deux cycles de DSRP/Niger	
		2002-2007	2008-2012
Niveau Stratégique	Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)	Axe 2 : Développer les secteurs productifs, essentiellement à travers le secteur rural et le secteur privé en général (Développement des secteurs productifs)	Axe 2 : L'accès équitable à des services sociaux de qualité
	Développement de capacités stratégiques en matière de prévention et de gestion des crises		
Niveau Opérationnel	Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)	Axe 3 : Prendre des mesures directes de lutte contre la pauvreté. C'est l'axe « Garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base »	Axe 3 : La maîtrise de la croissance démographique
	Soutien à la réinsertion des ex-combattants et des victimes du conflit		
	Déminage et collecte d'armes illicites	Axe 4 : Garantir une bonne gestion du développement à travers « la promotion de la bonne gouvernance, le renforcement des capacités humaines et institutionnelles et la décentralisation »	Axe 4 : La réduction des inégalités et le renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables
	Développement de capacités de prévention et gestion des crises		Axe 5 : Le développement des infrastructures Axe 6 : La mise en place d'une gouvernance de qualité

unité distincte, signe que les interventions à ce niveau acquièrent d'année en année un surcroît de pertinence.

Sur le terrain, des expériences adaptées aux problématiques locales ont été observées. Les mécanismes de sécurité alimentaire et nutritionnelle contribuent à contenir la gravité des crises agricoles, en mettant en place des dispositifs de gestion continue des périodes d'abondance (immédiatement après les récoltes où les productions sont vendues à très bas prix) et de rareté (périodes de soudure). Les activités génératrices de revenus proprement dites, constituent de véritables bouées de sauvetage pour les victimes des conflits ou de catastrophes, dont la précarité s'accroît. Les initiatives de consolidation de la paix, comme les causeries intercommunautaires, répondent de leur côté, à de véritables besoins, et créent des contextes de dialogue là où tendait à prévaloir la confrontation violente.

Le positionnement des résultats en matière de crise par rapport aux Objectifs du Millénaire pour le développement est du même ordre que

celui qui a été analysé pour la thématique de la gouvernance. Sans être visées explicitement dans aucun OMD en particulier, la prévention et la gestion des crises et catastrophes n'en sont pas moins déterminantes, comme modalités préalables ou d'accompagnement dans la poursuite des OMD. Dans un environnement en bute aux crises et catastrophes, il n'y a pas d'horizon assez dégagé pour articuler des stratégies au long cours, comme il en faut pour les OMD.

4.1.3.2 Efficacité

La composante a eu un impact sur l'environnement national avec des contributions dans les domaines de la prévention et de la gestion des crises et catastrophes, de la consolidation de la paix, de la restauration des capacités économiques et sociales des personnes victimes des situations de crise, notamment. De tels résultats contribuent à la réalisation de l'effet que le Programme avait retenu en matière de crises : « Prévention, gestion des crises, conflits et catastrophes, assurées par des dispositifs nationaux, régionaux, départementaux, communaux et communautaires efficaces ».

Tableau 12 : Efficacité de la composante « Crises » par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques

Contributions du Programme		Référentiels d'appréciation de l'efficacité de la composante			
		CPD	UNDAF	OMD touchés	DSRP
Niveau Stratégique	Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)	Prévention, gestion des crises, conflits et catastrophe assurées par des dispositifs nationaux, régionaux, départementaux, communaux et communautaires efficaces	D'ici 2013 les institutions nationales et locales gouvernement démocratiquement dans le respect des droits de l'Homme, de l'équité de genre et contribuent à la consolidation de la paix	OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Promotion d'une gouvernance de qualité et mise en œuvre efficace de la Stratégie de Développement et de Réduction de la Pauvreté
	Développement de capacités stratégiques en matière de prévention et de gestion des crises				
Niveau Opérationnel	Renforcement du cadre de consolidation de la paix (CPAP 2004 et 2009)				
	Soutien à la réinsertion des ex-combattants et des victimes du conflit				
	Déminage et collecte d'armes illicites				
	Développement des capacités de prévention et de gestion des crises				

En ce qui concerne l'UNDAF, les OMD et le DSRP, les résultats dans le domaine de la gestion des crises et catastrophes sont arrimés aux mêmes référentiels que les résultats de gouvernance en général. Cette situation s'explique par le fait que la gestion des crises faisait initialement partie intégrante du portefeuille Gouvernance. L'on observe toutefois que l'intitulé de l'effet UNDAF est trop fermé, centré sur la consolidation de la paix pour ce qui est de son contenu « crises », pour pouvoir capter les autres éléments de résultats, sur les catastrophes naturelles notamment. En d'autres termes, une partie de l'efficacité de la composante ne sert pas explicitement l'effet UNDAF dédié. Concernant les OMD, les observations faites sur la gouvernance en général s'appliquent tout aussi bien : la prévention et la bonne gestion des crises et catastrophes ne servent pas uniquement l'OMD 8 (Partenariat mondial pour le développement), mais contribuent bien à créer un environnement propice pour tous les OMD. Enfin, les acquis en matière de prévention et de gestion des crises apportent un plus dans la gouvernance

de qualité visée comme l'un des objectifs majeurs du DSRP.

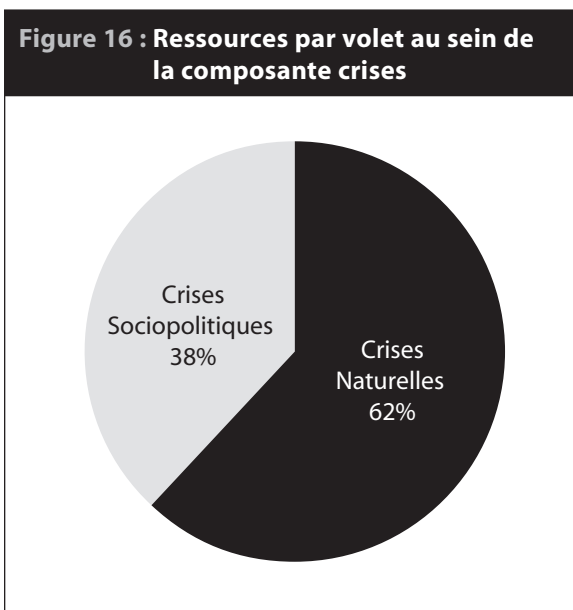
Comme illustration de l'efficacité du programme sur les crises, il est ressorti des entretiens avec les acteurs, et corroboré par les observations de l'examen à mi-parcours, que le pilotage s'était beaucoup amélioré, avec la consolidation des mécanismes de coordination basés auprès des services du Chef de l'État et du Premier ministre. Les observateurs ont rapporté à la mission d'évaluation que la crise de 2005 fut un exemple presque achevé de mauvaise gestion avec des intervenants tirant chacun de leur côté, voire cherchant à tirer des profits personnels de la situation (cas de certaines ONG), et que les acquis en matière de pilotage avaient depuis lors, fait reculer notablement cette cacophonie.

4.1.3.3 Efficience

Les ressources budgétaires qui ont permis à la composante crises d'obtenir les résultats présentés précédemment, ont évolué entre le CPAP 2004 et le CPAP 2009. En part relative, de 11%, elles

Tableau 13 : Répartition interne des ressources « Crises »	
Volets	Importance relative
Crises naturelles	62%
Crises sociopolitiques	38%

Source : PNUD, Revue mi-parcours, Février, 2012



sont passées 8,5% du budget de programme. En valeur absolue, elles ont cependant plus que doublé. À titre d'illustration et pour la programmation 2009, le tableau 13 donne une indication de la répartition des ressources à l'intérieur de la composante.

En termes relatifs, au sein de la composante et s'agissant du cycle 2009, le volet *crises naturelles* a reçu la plus grande part des ressources de la composante avec 2,97 millions de dollar soit 62% du total. Le volet *crises sociopolitiques* a, quant à lui, bénéficié de 1,83 millions USD soit les 38% restants.

En termes de moyens humains, la composante crises est sans doute la plus emblématique sur le plan des tensions vécues par le programme en matière de ressources humaines. Elle est gérée par une équipe de trois Volontaires des Nations unies. Comme les autres unités, elle a bénéficié récemment du recrutement d'un assistant administratif

et financier qui devrait aider à mieux fluidifier la gestion des procédures administratives et financières et permettre ainsi à l'unité une plus grande focalisation sur les questions stratégiques. Les analyses déjà faites de la gestion opérationnelle des ressources et des moyens à l'échelle globale du programme, s'appliquent également à l'unité crises (lire la section 4.1.1.4).

4.1.3.4 Durabilité

Les crises sont par définition des événements exceptionnels et la conservation dans la qualité des mécanismes de leur gestion n'en est que plus difficile. Il est vrai que dans le cas du Niger leur récurrence, de plus en plus élevée (catastrophes naturelles, conflits armés, crises politiques, etc.), tend à les inscrire dans une forme d'actualité structurelle, qui a d'autant besoin des cadres de gestion structurés et solides. La composante a fortement œuvré dans ce sens et touché à des résultats tangibles.

La cartographie des risques et de la vulnérabilité réalisée dans quatre régions représente l'un de ces résultats. La question est de savoir quelles capacités structurelles existent dans l'environnement pour porter un projet permanent, non seulement d'actualisation des données ainsi réunies, mais également d'extension de cet outil à d'autres parties du territoire. Cette question fait écho à la problématique des capacités stratégiques déjà évoquée.

Le programme a aussi aidé le Gouvernement à asseoir un dispositif de pilotage qui sert à la fois dans la coordination de la prévention et la coordination de la gestion de l'urgence. Il est salué comme créateur de valeur ajoutée et a permis au pays de surmonter relativement les graves dysfonctionnements vécus dans la gestion de la crise alimentaire de 2005. Le rattachement du dispositif à un cadre de haut positionnement (Cabinets du Président et du Premier ministre) est certes un atout pour sa robustesse institutionnelle, mais c'est aussi, potentiellement, le cadre de rattachement étant en l'occurrence un cadre d'essence politique. Le risque de politisation du dispositif ne peut donc être écarté de manière

catégorique, et les changements de locataire au niveau de ces postes peuvent influencer sur la viabilité de l'instrument.

Au niveau opérationnel, des situations contrastées ont été observées en matière de pérennité. Dans les zones où le déminage a été effectué avec l'appui de la CNCCAI, les personnes formées (ex-combattants inclus) poursuivent de manière bénévole, les actions de déminage et de collecte d'armes illicites. Cela témoigne d'une certaine appropriation de la part des populations. En revanche, avec la fin du projet, le suivi et l'accompagnement des AGR, qui étaient exercés par les ONG, a pris fin sans que les communes aient été mises en capacité de prendre la relève auprès des hommes et des femmes impliqués dans la gestion des coopératives.

4.1.4 ENVIRONNEMENT ET GESTION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES

Sur le **plan stratégique**, la composante a accompagné le Niger dans l'amélioration de ses capacités dans les domaines suivants :

- i. L'amélioration de la connaissance de la faune (5 études thématiques) et la biodiversité aboutissant à une Stratégie nationale sur la conservation/valorisation de la faune,
- ii. Le respect des obligations internationales du Niger en matière de communications et rapports thématiques,
- iii. L'amélioration des capacités institutionnelles,
- iv. Mise en place d'une politique nationale eau et assainissement.

1) l'amélioration des capacités institutionnelles

À travers les CPAP 2004 et 2009, le programme a contribué à promouvoir les cadres appropriés pour une bonne gestion de l'environnement et des ressources naturelles au niveau national. Ce résultat se manifeste dans la disponibilité des éléments suivants à portance stratégique :

- Un avant-projet de document de Stratégie de conservation et dévalorisation de la faune,

- L'élaboration, dans le cadre du Plan national de l'environnement pour un développement durable de 6 programmes : Changements et variabilité climatiques, Gestion de la diversité biologique, Énergie et développement durable, Action nationale de lutte contre la désertification, Gestion des ressources naturelles (PAN/LCD/GRN) et Environnement urbain et cadre de vie, et eau et Développement durable ;
- La formulation du premier Programme national d'adaptation au changement climatique dans le secteur agricole ;
- La validation d'un Cadre stratégique d'investissement (CSIF) pour la GDT

ii) Respect des obligations internationales du Niger en matière de communications et rapports thématiques

Du fait des conventions internationales qu'il a signées, le Niger est contraint de produire et de soumettre à l'examen de la communauté internationale diverses études et communications thématiques sur l'environnement et la biodiversité, ou encore le suivi des conclusions du Sommet de la Terre de Rio. Les deux CPAP sous-évaluation ont prodigué de l'appui au pays à cet égard, lui permettant de respecter ses obligations dans ce domaine. Les productions suivantes entrent dans le cadre de ce résultat :

- L'élaboration d'une Stratégie et de son Plan d'action pour le renforcement des capacités pour gérer l'environnement mondial et national,
- L'élaboration de communications nationales pour les conventions de RIO

iii) Amélioration de la connaissance de la faune (5 études thématiques) et la biodiversité aboutissant à une stratégie nationale sur la conservation/valorisation de la faune

Les interventions du PNUD dans le cadre des deux cycles de programmation ont contribué à renforcer la connaissance que le pays a de sa faune et de sa biodiversité. Ce résultat se manifeste à

travers la disponibilité de plusieurs études thématiques. Aussi, le Niger a une idée solide de ses écosystèmes grâce aux résultats de ces études réalisées sur l'éléphant, la faune aquatique, la girafe et la réserve de Ténéré-Ternit. C'est sur cette base qu'une Charte sur l'écotourisme a été élaborée et qu'une Stratégie nationale sur la conservation et la valorisation de la faune est en cours.

iv) Mise en place d'une politique nationale eau et assainissement

Les actions au long cours du programme (sur les deux CPAP), ont contribué à asseoir des capacités stratégiques en matière de gestion de politique d'eau et d'assainissement. Ce résultat se traduit par les réalisations suivantes :

- Création d'une commission nationale de l'eau et de l'assainissement
- Élaboration d'un Code de l'eau
- Développement du Système d'Information Géographique du Niger (SIGNER) axé sur la gestion des ressources en eau
- Mise en place de la première unité régionale de gestion de l'eau

Sur le **plan opérationnel**, le programme a aidé le pays à apporter sur le terrain des solutions à des problèmes de développement au bénéfice des populations dans le besoin, y compris les jeunes et les femmes. Cela a concerné :

- i. La sauvegarde de la biodiversité par sensibilisation des populations
- ii. La vulgarisation de la promotion de la gestion durable des terres
- iii. La promotion d'alternatives économiques à la pression sur l'environnement
- iv. La diffusion des énergies renouvelable

i) La sauvegarde de la biodiversité par sensibilisation des populations

Les interventions opérationnelles du Programme ont contribué aux acquis ci-dessous :

- Le dénombrement des girafes se fait maintenant par des cadres nationaux du fait de la formation en Photoshop qui a permis de créer des capacités dans la matière (les girafes sont au nombre de 320 au lieu de quelques 200 il y a seulement quelques années, soit un accroissement annuel de 20%);
- Le nombre d'abeilles dans le Parc du W a nettement augmenté;
- Certaines espèces forestières et fauniques refont leur réapparition dans le Parc;
- La superficie totale des aires protégées est passée de 6,6% en 2006 à 14,3% en 2011 grâce à la création de nouvelles réserves à Termit et Tin-Touma.

ii) Promotion de la Gestion durable des terres vulgarisée

Les actions opérationnelles du Programme ont abouti aux résultats pratiques suivants :

- 31 000 ha de terres dégradées récupérés ;
- 8 500 mètres de haies vives autour des sites maraîchers ;
- 5 875 mètres de cordons pierreux ;
- 6,25 ha de dunes vives stabilisés et fixés ;
- 45 ha de plantation en bloc ;
- 12 observateurs formés et équipés pour le dispositif de suivi des tendances écologiques et socio-économiques ;
- La prise en compte de certains PDC des questions de gestion durable des terres.

iii) La promotion d'alternatives économiques à la pression sur l'environnement

Le programme a permis l'émergence d'opportunités économiques locales qui ont incité les populations (surtout celles qui vivent dans les aires protégées), à diminuer les pressions anthropiques qu'elles exercent sur les écosystèmes déjà fortement fragilisés. Entrent dans ce cadre les expériences suivantes :

- L'exploitation de ruches modernes pour produire plus de miel et de meilleure qualité (le nombre d'abeilles a beaucoup augmenté);
- La réapparition de certaines espèces forestières et fauniques d'où la promotion du potentiel touristique au bénéfice des populations vivant dans les aires protégées (Parc du W, Air-Ténére-Termite)
- La diversification d'activités génératrices de revenus au détriment de la coupe et de la vente du bois

iv) La diffusion des énergies renouvelables

Dans le cadre de la baisse de la pression anthropique exercée sur les écosystèmes, le programme a initié des actions de diffusion de sources alternatives d'énergie. Il a ainsi permis à certaines communautés d'accéder à l'énergie solaire. La mission d'évaluation a eu l'opportunité de visiter un hôpital rural fonctionnant complètement au solaire grâce à l'appui du programme dans la région de Niamey. Dans d'autres cas, ce sont des plateformes multifonctionnelles (généralement un moteur diesel et des modules mécaniques utiles à l'allègement des travaux ménagers féminins) qui sont installées.

Ces expériences ont des impacts plus ou moins directs sur les indicateurs de santé, d'éducation et de bien-être dans les zones concernées. Des observateurs rencontrés ont indiqué que dans certaines classes d'examen, il y a eu un doublement du taux de réussite du fait que les élèves pouvaient désormais étudier la nuit. De même, la fréquentation pour les soins de santé prénatale et autres services sanitaires dans certains centres de santé, aurait plus que doublé à la faveur de l'accès à une source d'énergie alternative.

v) Adaptation au changement climatique

L'adaptation au changement climatique est une composante clé du travail du PNUD dans le domaine de l'environnement du fait de la vulnérabilité du Niger et de sa population. Dans ce cadre, les activités ont consisté entre autres en un soutien à l'élaboration d'outils permettant

d'intégrer la dimension adaptation aux changements climatiques dans les politiques, stratégies de développement au moyen notamment d'un programme national de sensibilisation. Des appuis ont également été fournis dans les zones les plus affectées pour aider les communautés vulnérables dans leurs efforts d'adaptation aux changements climatiques. Ceci visait à améliorer la résilience de la population face aux effets néfastes du changement climatique. Le programme a aussi contribué au renforcement de la capacité des acteurs publics et privés à accéder aux financements du mécanisme pour un développement propre.

4.1.4.1 Pertinence

Le programme, à travers la composante environnement, a contribué à des changements de qualité dans le milieu, en matière notamment de connaissance et préservation de la biodiversité, d'émergence de capacités institutionnelles de gestion durable des ressources, de promotion d'alternatives économiques viables qui limitent la pression anthropique sur l'environnement. Ces acquis sont pertinents dans le sens où ils s'inscrivent dans le cadre des priorités nationales. Il est vrai néanmoins que la question environnementale ne fait pas l'objet d'un énoncé axial en tant que tel dans aucune des deux générations de DSRP courant sur la période du CPAP sous revue. L'environnement est plutôt visé comme thématique transversale à l'intérieur des stratégies de promotion d'une croissance voulue « durable ».

La vision qui sert de préambule au DSRP de 2008 précise dans les termes suivants le type de croissance visé : « *Pour être durable, la croissance devra avoir la base la plus large possible, englober les secteurs et les zones à fortes potentialités qui regroupent les plus grandes fractions de la population active et **préserv**er la biodiversité. Dans cette optique, la prise en compte des questions transversales, telles que le genre, la population, l'emploi des jeunes, les droits de l'Homme et **l'environnement naturel**, constitue des impératifs incontournables (DSRP 2005-2012) ».*

La double allusion faite à la problématique dans cet énoncé, montre que le pays fait de

Tableau 14 : Pertinence des résultats de la composante environnement par rapport aux priorités nationales

Contributions du Programme		Source de pertinence dans les deux cycles de DSRP/Niger	
		2002-2007	2008-2012
Niveau Stratégique	Amélioration des capacités institutionnelles,	Axe 2 : Développer les secteurs productifs, essentiellement à travers le secteur rural et le secteur privé en général, pour une croissance économique durable et soutenue	Axe 1 : La recherche d'une croissance forte, diversifiée, durable et créatrice d'emplois
	Respect des obligations internationales du Niger en matière de communications et de rapports thématiques,		
	Amélioration de la connaissance de la faune (cinq études thématiques) et de la biodiversité aboutissant à une Stratégie nationale sur la conservation/valorisation de la faune		
	Mise en place d'une politique nationale eau et assainissement.		
Niveau Opérationnel	Sauvegarde de la biodiversité par sensibilisation des populations		
	Vulgarisation de la promotion de la gestion durable des terres		
	Promotion d'alternatives économiques à la pression sur l'environnement		
	Diffusion des énergies renouvelable		

l'environnement une thématique structurante pour les dynamiques de croissance et développement économique et social, tout en conférant une bonne légitimité aux efforts du programme dans ce domaine.

Sur le plan empirique, la situation environnementale est à ce point critique que les résultats obtenus par le programme dans ce domaine sont du plus important enjeu. Le DSRP analyse le risque environnemental à l'horizon 2015 comme suit : « Si la tendance actuelle se maintenait, la population nigérienne passerait de 13 millions d'habitants en 2006 à 17 millions en 2015, et le nombre de naissances annuelles attendues passerait d'environ 600.000 en 2005 à 800.000 en 2015. Ce rythme élevé de la croissance démographique entraînerait (...) une forte pression sur les ressources naturelles physiques. Au niveau de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, les besoins céréaliers augmenteraient d'environ 3 millions de tonnes en 2005 à 4,2 millions de tonnes en 2015 alors que les besoins ne sont couverts actuellement qu'à hauteur de 85%. La superficie cultivable par habitant passerait

de 1,45 ha en 2005 à 1,12 ha par habitant en 2015, avec une baisse de qualité de la terre du fait de la disparition des jachères. L'accroissement du nombre de paysans sans terre est à prévoir du fait de la réduction des terres disponibles et du manque de capital pour les groupes les plus vulnérables. (...) En ce qui concerne l'environnement physique, les besoins croissants en bois de chauffe (plus de 90% actuellement) entraîneraient une diminution des surfaces forestières disponibles de 3,5% par an. » (DSRP 2008-2012, tiré d'une analyse faite le PAM dès 2002 mais manifestement très actuelle) ».

Au regard de la situation nationale ainsi décrite, les acquis de la composante environnementale du programme ne peuvent être que les bienvenus sur le terrain, qu'il s'agisse de la consolidation des capacités et du cadre institutionnel de gestion du secteur, de la connaissance conduisant à une meilleure préservation de la biodiversité, ou encore des opportunités économiques et sociales proposées comme alternatives à la pression humaine excessive sur l'environnement.

4.1.4.2 Efficacité

Les résultats du programme à travers la composante environnement, portent notamment sur l'amélioration des connaissances et donc des capacités de préservation sur la biodiversité, l'émergence de capacités institutionnelles de gestion durable des ressources et la promotion d'alternatives économiques viables qui limitent la pression anthropique sur le milieu naturel. De tels acquis constituent de réelles contributions à l'effet dédié du Programme Pays : « Les populations participent à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles y compris de l'eau ». Toutefois, cette manière de formuler l'effet CPD permet davantage une focalisation sur le niveau opérationnel. En réalité une lecture stricte et limitative du libellé de l'effet pourrait même

conduire à ne pas pouvoir y intégrer tout ce que le programme fait dans le registre des politiques et du cadre institutionnel de gestion du secteur. Mais l'observation est relative parce que in fine, rien n'interdit une interprétation extensive de l'effet, qui regarderait les réformes et autres interventions institutionnelles comme des préalables à la participation des populations à la gestion de l'environnement et des ressources.

En direction de l'UNDAF, les acquis de la composante constituent des contributions avérées à l'effet dédié : « D'ici 2013, les populations vulnérables amélioreront leur sécurité alimentaire, contribueront à la gestion durable des ressources naturelles et diversifieront leurs sources de revenus ». La contribution de la composante

Tableau 15 : Efficacité de la composante environnement par rapport aux effets dans les référentiels stratégiques

Contributions du Programmes		Effets CPD/UNDAF			
		CPD	UNDAF	OMD touchés	DSRP
Niveau Stratégique	Amélioration des capacités institutionnelles	Les populations participent à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles y compris de l'eau	D'ici 2013, les populations vulnérables amélioreront leur sécurité alimentaire, contribueront à la gestion durable des ressources naturelles et diversifieront leurs sources de revenus	OMD 7: Assurer un environnement durable	Recherche croissance forte, diversifiée, durable et créatrice d'emplois et réduction des inégalités et renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables
	Respect des obligations internationales du Niger en matière de communications et de rapports thématiques				
	Amélioration de la connaissance de la faune (cinq études thématiques) et de la biodiversité aboutissant à une Stratégie nationale sur la conservation/valorisation de la faune				
	Mise en place d'une politique nationale eau et assainissement.				
Niveau Opérationnel	Sauvegarde de la biodiversité par sensibilisation des populations				
	Vulgarisation de la promotion de la gestion durable des terres				
	Promotion d'alternatives économiques à la pression sur l'environnement				
	Diffusion des énergies renouvelables				

est tout aussi explicite à l'OMD 7 sur la gestion durable de l'environnement. S'agissant du DSRP, le thématique environnement n'est pas ciblée de manière distincte mais intégrée à l'objectif d'une « croissance durable ». C'est donc dans ce cadre qu'est absorbée l'efficacité construite par le programme en matière environnementale, avec encore une fois l'atténuation que la croissance n'a pas été suffisamment solide comme préconisé dans la cible du DSRP.

En termes d'emprise et de modification des caractéristiques du milieu en matière d'environnement et ressources naturelles, malgré ces résultats, les problèmes du pays restent prononcés. Le Niger ne peut toujours pas se prévaloir d'une connaissance complète de ses ressources forestières, en l'absence d'un inventaire exhaustif. On observe une dégradation des réserves (5,4% des forêts en 2008, contre 8,3% en 1990) et les aires protégées, représentent 6,6% du territoire, soit à peine plus de la moitié de la norme internationale de 11%. En 2015, seuls 60% des Nigériens auront accès à une source d'eau potable, soit près de 20 points en deçà de la préconisation des OMD (hypothèse de maintien des tendances).

4.1.4.3 Efficience

Les ressources budgétaires qui ont permis à la composante environnement de produire les résultats présentés précédemment sont stables en termes relatifs entre le CPAP 2004 et le CPAP 2009 puisqu'elles passent 18,4% à 17% du budget de programme. En valeur absolue, l'évolution est en revanche très significative, puisqu'on assiste à un quasi triplement (5,6 millions contre 15,4 millions USD), dû essentiellement aux fonds levés auprès du Fonds pour l'environnement mondial. À titre d'illustration et pour la programmation 2009, le tableau 16 donne une indication de la répartition des ressources à l'intérieur de la composante.

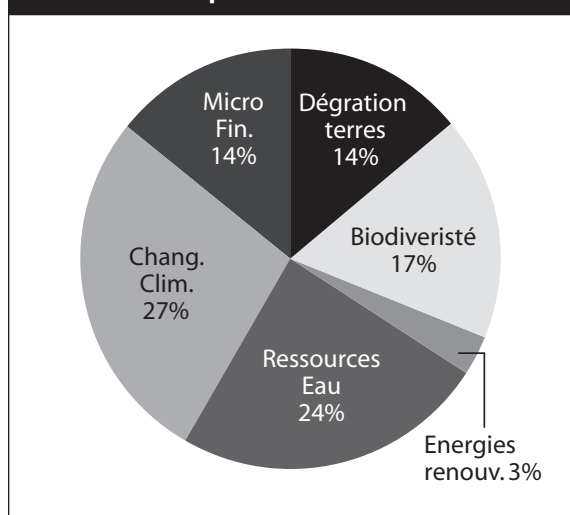
En termes relatifs, au sein de la composante et s'agissant du cycle 2009, les volets Adaptation aux effets des changements climatiques (26,7%) et Promotion de la gestion intégrée des ressources en eau (24,3%), bénéficient de la moitié

Tableau 16 : Répartition interne des ressources pour l'environnement

Volets	Importance relative
Lutte contre la dégradation des terres	14,2%
Gestion durable de la biodiversité	17,2%
Promotion des énergies renouvelables	3,2%
Promotion de la gestion intégrée des ressources en eau	24,3%
Adaptation aux effets des changements climatiques	26,7%
Programme de micro-financement	14,3%
Total	100%

Source : PNUD, Revue mi-parcours, Février, 2012

Figure 17 : Ressources par volet au sein de la composante environnement



des ressources. La Gestion de la biodiversité, avec 17,2% du budget, arrive en troisième position, suivie de la Lutte contre la dégradation des terres et le Programme micro-financement, à 14%.

En termes de moyens humains, la composante environnement est la mieux dotée en ressources humaines. L'unité de gestion au sein du Bureau a bénéficié ces dernières années de plusieurs recrutements de profils techniques. Ainsi, le chargé de programme est appuyé par une équipe de 5 assistants au programme composée essentiellement,

cependant, de VNU et de JPO. A cet effectif, s'ajoute une coordonnatrice pour le Programme des plateformes multifonctionnelles. Par ailleurs, au même titre que les autres composantes, l'unité Environnement a bénéficié récemment du recrutement d'un assistant administratif et financier qui devrait aider à mieux fluidifier la gestion des procédures administratives et financières et permettre ainsi à l'unité une plus grande focalisation sur les questions stratégiques. Les analyses déjà faites de la gestion opérationnelle des ressources et des moyens à l'échelle globale du programme, s'appliquent également à l'unité crises (lire la section 4.1.1.4).

4.1.4.4 Durabilité

Dans le domaine de l'environnement, les contributions du programme passent surtout par les cadres techniques nationaux. Ils ont été formés à la formulation, à la validation technique et à la mise en œuvre des politiques et stratégies environnementales dûment inscrites dans les DSRP et conformes aux OMD. L'effort pour favoriser l'appropriation nationale y est donc très accentué. Les processus de mise en œuvre des projets majeurs sont conduits par des organes émanant des structures nationales de l'État et de la société civile.

La gestion des ressources en eau illustre bien cette option qui, en théorie, devrait permettre une meilleure pérennité. Au niveau national, la Direction des travaux neufs du ministère en charge de l'Hydraulique assure la coordination technique des appuis en cohérence avec tous les autres projets relatifs au secteur de l'eau, en vue d'une répartition adéquate des points d'eau en tenant compte des statistiques nationales sur le taux de couverture en eau potable et des ressources disponibles et à mobiliser. Malgré tout ce protocole de mise en œuvre, la question des capacités reste posée. Même la définition des contenus des plans de travail annuels pose parfois problème. Il est arrivé que l'unité Analyses économiques et Stratégies de développement du Bureau Pays soit sollicitée pour écrire un PTA pour la composante, et ce malgré l'exécution nationale.

Sur le plan opérationnel, en revanche les signes d'ancrage d'une conscience en faveur de la préservation de l'environnement se manifestent et sont autant d'indices d'une durabilité bien en voie. Suite aux diverses formations et sensibilisations, les collectivités locales ont mis en place leur Code pour le financement et la gestion de l'environnement. 10% des ressources des Plans de développement communaux doivent être consacrés à des emplois environnementaux sous peine de non validité de ces documents de programmation. Les populations défendent elles-mêmes les aires protégées et les normes en faveur de l'environnement. Par exemple, dans l'Air-Ténééré, elles veillent à l'application de la réglementation sur la chasse (périodes, espèces autorisées ou interdites, paiement des droits etc.). Dans le cadre de la cogestion État-Communes, ces dernières prennent maintenant en charge, dans leur budget, les salaires des éco-gardes.

4.2 CONTRIBUTIONS INDIRECTES DU PNUD

Les contributions indirectes du Bureau s'entendent en dehors ou au-delà des résultats directement attachés au Programme. Elles se manifestent essentiellement à trois niveaux qui sont parfaitement en cohérence avec le positionnement stratégique traditionnel du PNUD :

- i. Animation et coordination des partenaires au développement
- ii. Mobilisation de ressources
- iii. Incubations pilotes

4.2.1 ANIMATION DE LA COORDINATION DES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT

Le PNUD joue traditionnellement un rôle d'animation dans la communauté des bailleurs de fonds, formellement à l'intérieur du périmètre des agences du système des Nations unies, et reconnu de facto comme tel dans un cercle de coopération plus étendu. C'est aussi le cas pour le Bureau Pays du Niger. Au-delà de cette animation générale, le Bureau assure un rôle de chef de

file thématique pour les intervenants en gouvernance, en appui stratégique et en environnement.

Ce leadership est notamment reconnu et accepté par les autres agences de coopération, non seulement à cause du positionnement central du PNUD dans le SNU, mais aussi et surtout parce que le PNUD possède un bon ancrage de coopération dans le milieu. Il a longuement et de manière continue accompagné le pays dans la construction de ses stratégies de développement, y compris en étant resté sur le terrain lorsque les contingences politiques et institutionnelles ont imposé des suspensions ou restrictions de coopération pour les autres intervenants. Ce faisant, le PNUD dispose d'un bon capital en termes de connaissance et d'ancrage dans le milieu.

Certains partenaires rencontrés soulignent également le fait que la coordination qu'assure le PNUD a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur une expérience de coopération internationale qui le rend présent dans quasiment tous les pays du monde. Aussi, il peut puiser dans ces différentes expériences pour nourrir ce qui est en cours dans le pays, et peut, plus facilement que d'autres, accéder à un réseau d'experts structuré pour doter les terrains d'opération des profils les plus indiqués.

Tout en reconnaissant les dispositions du PNUD à créer de la valeur ajoutée grâce à la coordination des intervenants en coopération, certains partenaires rencontrés regrettent que l'Agence ne soit pas assez ouverte du point de vue de ses procédures pour mutualiser avec les autres partenaires. Pour illustrer ce point, ils font savoir que même lorsque le PNUD gère des paniers communs de ressources, il exige que ses procédures s'appliquent de manière exclusive et ne permet pas aux co-bailleurs de s'associer aux systèmes d'audit de gestion de ressources.

Suite à la déclaration de Paris, les partenaires bilatéraux qui attendaient du PNUD une impulsion en matière d'harmonisation des procédures des bailleurs, sont rapidement restés sur leur faim, le PNUD faisant savoir qu'il était tenu de

faire prévaloir ses propres procédures en l'espèce. D'autres encore ont souligné que même dans le contexte de crise qui est celui du Niger, l'information, pourtant critique, sur les zones de risque est très faiblement partagée par le PNUD qui peut néanmoins avoir un niveau d'information plus important que la moyenne des agences de coopération présentes sur le territoire.

4.2.2 MOBILISATION DE RESSOURCES

La mobilisation des ressources, en tant que contribution indirecte s'entend comme l'intermédiation que le PNUD exerce auprès de la communauté financière internationale pour aider le pays à drainer des ressources vers le financement de son développement. La partie nationale reconnaît que le PNUD possède un savoir-faire certain à cet égard qui a déjà apporté des satisfactions au Niger dans le passé.

En effet, en octobre 2007, le PNUD avait accompagné le pays dans l'organisation d'une table ronde de bailleurs de fonds. L'objectif était de collecter des ressources pour financer la Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté (SDRP 2008-2012). 1600 milliards de Franc CFA de concours ont été annoncés pour le Niger à cette occasion.

Depuis cette date, des segments de la partie nationale estiment que le leadership du Bureau dans cette matière a régressé, en particulier concernant les mobilisations de ressources thématiques. D'autres partenaires en revanche, s'avanceraient un peu plus dans ces domaines. Le Bureau Pays fait valoir que de toutes manières, le pays n'a pas organisé de table ronde nationale ces dernières années.

4.2.3 EFFETS D'ENTRAÎNEMENT DES INCUBATIONS PILOTES

Enfin, les contributions indirectes du PNUD au Niger peuvent également être repérées dans ce que les autres partenaires font pour le pays parce que le PNUD a été le premier à ouvrir la voie. L'exemple typique de cette situation est donné dans le cadre de la stratégie de décentralisation. Le PNUD a

soutenu la toute première expérience pilote dans le domaine. On parlait alors de « pré communalisation ». Le PNUD a construit dans ce cadre des outils de planification et de pilotage local dont la qualité, unanimement reconnue comme décisive, a été un terreau fertile pour des interventions de plus grande échelle à l'initiative des autres partenaires.

Le Programme d'appui aux communes, qui entre dans sa troisième phase, grâce aux ressources de la Banque Mondiale, a beaucoup capitalisé sur les acquis du PNUD-UNCDF dans le domaine. La SNV est également en train de s'appuyer sur ces acquis pour nourrir ses processus de renforcement de capacités en direction des communes.

Cet aspect n'est pas assez reconnu à sa juste valeur, sans doute dû à un manque de communication positive de la part du Bureau. La partie nationale renvoie parfois l'image d'un PNUD qui se retire de territoires que d'autres investissent, sans mesurer réellement que c'est aussi une vocation stratégique du PNUD d'ouvrir

des possibilités pour que d'autres intervenants, souvent dotés de ressources plus importantes, puissent y articuler des stratégies à plus grande échelle. Il s'agit là d'un point critique du positionnement stratégique du PNUD qui n'est pas un bailleur comme l'est par exemple la Banque Mondiale ou d'autres sources de financement spécialisées. En s'appuyant sur son savoir-faire et sa bonne connaissance de l'environnement, ainsi que ses expériences, le PNUD développe des outils et impulse des stratégies que les autres partenaires peuvent s'approprier et élargir en faveur du pays bénéficiaire. Toutefois cette position requiert l'élaboration permanente d'une stratégie de retrait ou de « passage de témoin », et de bien communiquer là-dessus, aussi bien avec la partie nationale qu'avec les autres partenaires.

Le chapitre 5 vient compléter ce chapitre et passe en revue les conditions dans lesquelles les contributions aux résultats de développement ont été obtenues en mettant l'accent sur les facteurs propices et les facteurs entravant.

Chapitre 5

CADRE DE CONTRIBUTION ET POSITIONNEMENT DU PNUD

Ce chapitre analyse le processus de fourniture, qui est déterminant pour permettre au Bureau de contribuer aux résultats de développement du pays. Sont avant tout passés en revue le cadre et les modalités d'intervention, ce qui englobe tous les processus intermédiaires de livraison de biens et services nécessaires la réalisation de résultats ciblés. Ensuite, le positionnement du PNUD est analysé pour faire ressortir la mesure dans laquelle il sert sa capacité à contribuer au développement du pays.

5.1 ANALYSE DU CADRE DE CONTRIBUTION DU PNUD

Les contributions aux résultats de développement présentées dans les sections précédentes s'effectuent dans un cadre de fourniture de services qui mérite d'être analysé, parce que son fonctionnement détermine fortement les performances de coopération. Ses principales dimensions sont donc examinées dans la dernière partie de ce chapitre. Il convient néanmoins de souligner que le contexte de gouvernance que le Bureau a connu récemment, avec les départs de représentants et des périodes d'intérim assez longues, a pu influencer sur la qualité des processus de gestion internes et par conséquent sur les performances.

5.1.1 PLANIFICATION ET PROGRAMMATION

La planification annuelle et la programmation trimestrielle servent de porte d'entrée à l'exécution des projets du portefeuille. Elles sont le moyen de négociation des emplois et des ressources entre le Bureau et la partie nationale. Elles sont aussi, comme en conviennent les parties, une première étape de difficulté qui se constate dans le retard généralement observé dans la disponibilité des PTA. Devant couvrir une année, ils sont pourtant généralement signés

en fin de premier trimestre, voire en début ou en milieu du second. Pour l'année 2012, la signature est intervenue au mois de mai.

En règle générale, les plans de travail et la programmation budgétaire trimestrielle connaissent une difficulté d'impulsion et des retards. Les points focaux ne prennent pas toujours, aussi promptement qu'ils devraient le faire, l'initiative de la formulation de ces outils de programmation. Au contraire, il arrive souvent que l'impulsion vienne finalement du PNUD à travers le chargé de programme. Ce manque d'initiative de la partie nationale, sur un segment de l'exécution où sa responsabilité devrait être entière, a trois explications qui s'enchevêtrent et méritent donc d'être traitées de manière solidaire : (i) une certaine instabilité des personnels au sein des structures concernées, (ii) une connaissance insuffisante du cadre de programmation du PNUD et des procédures subséquentes et, accessoirement, (iii) un manque de motivation.

L'instabilité des personnels parties prenantes à la mise en œuvre du programme est un fait réel. Elle est en partie une conséquence de l'instabilité institutionnelle et politique, dans un environnement où les nouveaux pouvoirs qui se mettent en place tendent à renouveler les équipes administratives. Même en dehors de ces situations de changement politique, un changement continu des agents administratifs est généralement noté et admis par les acteurs rencontrés. Lorsque de nouvelles personnes arrivent régulièrement dans les interfaces gouvernementales du programme, celles-ci mettent du temps à se l'approprier, ce qui est pourtant un préalable pour prendre des initiatives et donner des impulsions.

Une mauvaise connaissance des référentiels de préparation et d'exécution du programme est

également confessée par les acteurs rencontrés. Cette difficulté est une conséquence de la précédente : puisque les personnels changent, les formations aux procédures ne permettent pas de sédimer une vraie familiarité opérationnelle avec le processus du programme. Les personnes formées quittent régulièrement les interfaces du programme, et le renforcement des capacités devient un éternel recommencement.

Enfin, le manque de motivation vis-à-vis du programme est également évoqué par des acteurs gouvernementaux. Ce manque de motivation est principalement dû à des raisons financières. Les mutations apportées au dispositif d'appui dans la partie nationale (avec la suppression de la Cellule d'appui au sein du ministère de l'Économie et des Finances, et son remplacement par des points focaux) sont mises en cause. Les nouveaux points focaux ne bénéficient pas d'un régime d'indemnités alors que les agents de l'ancienne unité d'appui étaient des agents dédiés et rémunérés en conséquence. Le problème se complique lorsque l'on compare les régimes de prise en charge, différents d'un bailleur de fonds à un autre.

Cet enchevêtrement de facteurs aboutit donc à la situation où les plans de travail ne sont pas disponibles au moment où ils devaient l'être, c'est-à-dire en tout début d'année voire en fin d'année précédente. Les parties sont conscientes de cette lacune et y travaillent. Une des solutions trouvée est de produire des plans de travail non plus sur une année mais sur deux. En réalité, cette nouvelle disposition actée avec les plans de 2012 corrige davantage (tout en les relativisant) les effets sur le programme qu'il ne résout le problème. Les retards au démarrage ont bien été observés en 2012, même si la situation serait en voie d'amélioration. Afin de trouver une vraie résolution du problème des retards de signature, le PNUD a plutôt développé un cadre de pilotage basé sur un calendrier de livraison assorti d'outils de suivi de responsabilités destiné à fluidifier tous les goulots d'étranglement. Ce dispositif n'avait pas encore généré les résultats escomptés lors de l'évaluation mais méritait d'être évoqué pour la dynamique et la volonté qu'il indique.

5.1.2 MISE EN PLACE DES RESSOURCES

Du côté du Bureau Pays, la mise en place des ressources trimestrielles connaît aussi des retards. A ce niveau, deux types d'explication se complètent. La première est liée aux insuffisances de la partie nationale en matière de maîtrise des procédures du PNUD. Cette limite est à la base de nombreux rejets ou de demandes de reprise de documents. Il peut s'agir de documents de programmation non conformes ou des pièces justificatives sur les ressources déjà reçues. Ces va-et-vient génèrent des retards sur la chaîne d'exécution. D'un autre côté, le Bureau Pays a aussi une part de responsabilité dans ces retards, tant au niveau des unités de programme qu'à celui des opérations. Ces deux organes souffrent soit d'un manque de ressources humaines, soit de l'inadéquation des profils des personnels.

A titre d'illustration, la nouvelle unité Crises et relèvement, créée en réponse à l'importance prise par ces questions au Niger, est animée par des Volontaires des Nations unies. D'une manière générale, le Bureau s'appuie assez fortement sur des VNU qui sont des ressources assez mobiles, voire instables. Des efforts sont en cours, en vue de combler ces lacunes. Ainsi, des assistants administratif et financiers ont été récemment recrutés au niveau chaque unité et travaillent en interface avec les opérations. L'impact de ce dispositif, qui vient d'être mis en place, en termes de raccourcissement de délais et d'amélioration des résultats de portefeuille, ne sera connu qu'après un temps d'application et de recul.

Les retards dans la planification/programmation et la mise à disposition des ressources ont nécessairement un impact sur la mise en œuvre. Lorsqu'un PTA est signé en mai et démarre réellement en juin, cela veut dire que les parties ont deux fois moins de temps pour en exécuter les activités. Il est d'ailleurs ressorti des entretiens, tant au niveau du Bureau Pays qu'à celui de la partie nationale, qu'il y avait une forte concentration des décaissements dans le dernier trimestre de l'année. Des efforts marqués sont faits pour améliorer significativement le taux d'exécution budgétaire. Le revers de la médaille est que ces

efforts sont consentis dans des conditions qui ne sont pas idéales pour sécuriser les meilleures conditions d'exécution pour les activités réelles.

5.1.3 ASSURANCE QUALITÉ

Les tensions sur l'exécution opérationnelle, avec les différents niveaux de retard évoqués ci-dessus ne favorisent pas une bonne prise en charge de l'assurance qualité sur le programme. Alors que les unités de programme devraient être en première ligne de responsabilité à cet égard, les chargés de programme sont tellement absorbés par la préparation et le suivi de l'exécution des activités sur le plan administratif et financier, qu'ils n'ont plus assez de temps à investir dans le suivi du portefeuille. L'assurance qualité n'est effectuée que sur les procédures et la forme en général, et non sur les contenus et la substance.

La déficience de l'assurance qualité sur le fond au niveau des unités de programme, n'est pas uniquement la conséquence des tensions sur l'opérationnel. Dans certains cas, il y a aussi une adéquation insuffisante des profils. Ainsi il peut arriver à l'unité des Analyses économiques et Stratégies de développement, de rédiger des plans de travail annuels à la demande d'une unité de programme, ce qui démontre les limites certaines sur la matière couverte. Plus encore, la première limite est située au niveau même de la partie nationale car, s'agissant de l'exécution nationale il est de sa vocation de formuler les PTA.

L'unité des Analyses économiques et Stratégies de développement fait aussi de l'assurance qualité. En réalité, elle s'implique dans l'assurance qualité sur le niveau stratégique. Elle accompagne par exemple les travaux qui sont menés dans l'appui aux fonctions nationales de planification, de programmation et de suivi du développement. Mais cette unité est elle aussi limitée en termes de ressources humaines. Aussi, ce qui est fait par l'unité en matière d'assurance qualité sur le programme ne saurait suppléer entièrement aux défaillances observées dans ce domaine au niveau des unités de programme elles-mêmes.

Autre manifestation de ce problème d'assurance qualité : la mission a rencontré sur le terrain un sentiment de repli du PNUD sur des thématiques stratégiques comme les Finances publiques et le cadrage budgétaire. Au niveau de la partie nationale, ce sentiment a été exprimé par des acteurs dans l'environnement stratégique. La partie nationale a également regretté de ne plus être assez accompagnée par le Bureau Pays dans l'organisation de tables rondes et la recherche de financements, ajoutant que la Banque mondiale était en meilleur positionnement dans ce domaine.

Le Bureau ne partage pas cette appréciation du partenaire national, rappelant être engagé avec le ministère chargé des Finances dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du programme de réformes des Finances publiques. Il indique également que des initiatives de mobilisation de ressources avec le ministère chargé du Plan (fondations arabes et PDES), et le ministère des Mines et du Pétrole (mini-table ronde pour la mobilisation de ressources autour de l'OMD 5) sont en cours depuis 2011.

Le problème général semble assez bien perçu par le management du Bureau. Ce dernier travaille à restaurer une meilleure capacité technique au niveau de ses unités de programme à travers cinq séries de dispositions : (i) le renforcement des unités par des recrutements de profils appropriés (l'unité Environnement en particulier a bénéficié de cette dynamique), (ii) la mobilisation d'assistants administratifs et financiers pour décharger les responsables de programme de ce domaine, (iii) l'amélioration des processus d'arbitrage et décisionnels par un suivi des dossiers et des décisions à prendre pour les faire avancer et gagner ainsi du temps, (iv) la poursuite du renforcement des capacités des points focaux nationaux pour qu'il ne faille plus se substituer à eux pour faire avancer les processus, (v) l'optimisation des plans de travail (recentrage et réduction du nombre).

5.1.4 GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

Sur le plan stratégique global de son écriture, le programme peut se prévaloir d'une certaine

approche de gestion axée sur les résultats dans la mesure où il part d'une définition de résultats pour procéder au cadrage des ressources nécessaires à leur obtention. Ces ressources ne sont d'ailleurs pas toutes immédiatement disponibles, le PNUD devant en mobiliser une grande partie auprès d'autres partenaires. Comme indiqué antérieurement, les ressources mobilisées sont passées d'un tiers (33%) à plus de deux tiers (72%) entre le CPAP 2004 et 2009⁶.

Du point de vue de l'internalisation de la GAR et l'opérationnalisation du programme, la situation apparaît pour le moins mitigée. En effet, la matrice des résultats dans son état actuel, ne permet pas d'ancrer dans le programme une véritable gestion axée sur les résultats. Les seuls indicateurs renseignés par les projets sont ceux rattachés aux produits, même si les matrices UNDAF et CPAP ont bien défini des indicateurs d'effet susceptibles d'être utilisés dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats. En réalité les effets inscrits dans la matrice des résultats ne peuvent être mesurés séparément, comme uniquement redevables aux actions du programme. Face à cette difficulté, la gestion finit par être réglée non pas sur les résultats mais sur les produits. Ceux-ci

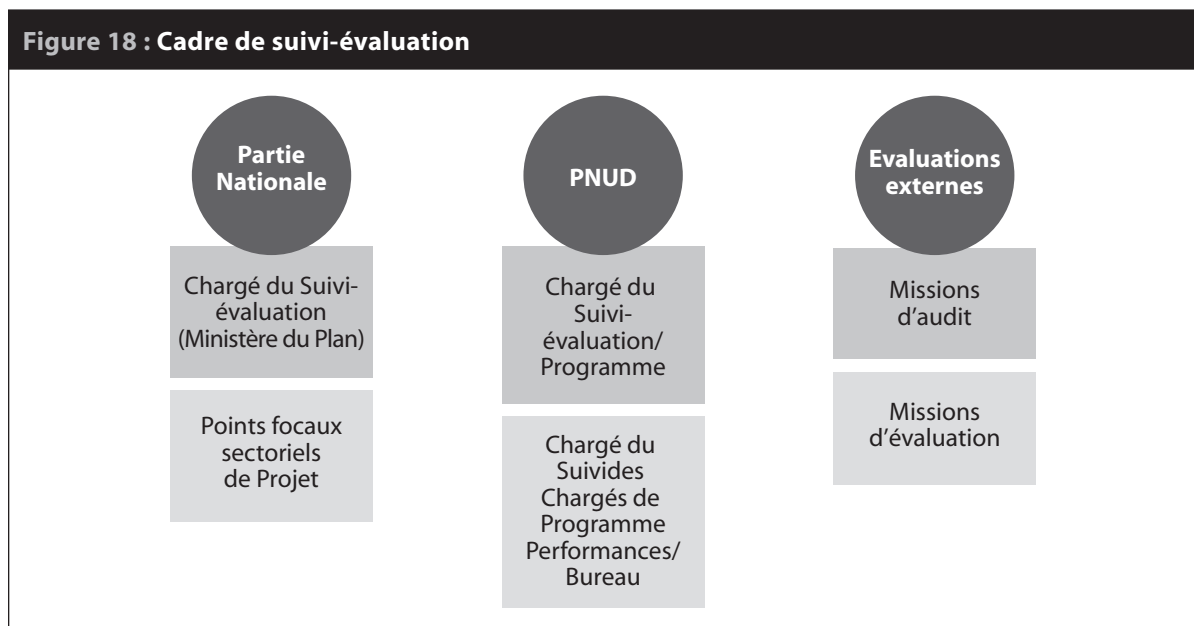
s'inscrivent dans une logique d'activité et non d'effet ou d'impact.

Cette difficulté opérationnelle n'empêche pas le programme de soutenir la diffusion de la gestion axée sur les résultats auprès de ses partenaires nationaux. Celui-ci investit en effet dans la promotion de ce cadre de programmation et de gestion des ressources au sein des administrations. Il renforce également les capacités des administrations sectorielles et centrales, à travers des formations et exercices budgétaires d'élaboration de Cadres de dépenses à moyen terme.

5.1.5 SUIVI-ÉVALUATION

Au niveau de la partie nationale, le suivi-évaluation du le programme fait partie des responsabilités des points focaux du projet. Ils collectent l'information sur l'exécution physique et financière et la systématisent dans des rapports trimestriels et annuels. Ces rapports posent souvent un problème de conformité et nécessitent des réécritures fréquentes à la demande du PNUD. Ils sont une partie de l'explication des retards dans la mise en place des ressources trimestrielles, car toute nouvelle avance de fonds est conditionnée par la

Figure 18 : Cadre de suivi-évaluation



⁶ Données issues d'évaluations d'étape intervenues en 2006 et 2011, respectivement pour le précédent et l'actuel CPAP. Ces données ont donc pu se modifier par la suite.

justification de l'utilisation des ressources du trimestre précédent dans un rapport conforme.

Il ressort des entretiens que les parties sont d'accord sur le fait que les points focaux ne maîtrisent pas suffisamment les procédures du PNUD. Les différentes évaluations du programme, à l'image de la dernière revue à mi-parcours, l'ont également révélé. Malgré les formations qui sont données à ces acteurs, le problème persiste car l'impact de ces renforcements de capacités est relativisé par la forte mobilité des personnels dans l'administration. Ce dispositif mis en place il y a deux ans, et commandé par les exigences de l'exécution nationale, est donc jugé insatisfaisant par les parties. Depuis cette année, elles ont décidé de l'ajuster, en le complétant avec le recrutement d'un Chargé du suivi-évaluation basé au sein du ministère du Plan. Le poste venant d'être pourvu au moment de la mission d'évaluation, c'est l'avenir qui dira si la capacité de la partie nationale en matière de suivi évaluation s'en trouvera améliorée. En tout état de cause, il s'agit d'un retour partiel à la situation qui prévalait avant, où une unité d'Appui dotée de ressources humaines et de moyens conséquents était positionnée au sein du ministère de l'Économie et des Finances, et produisait une réelle valeur ajoutée aussi bien dans la planification que dans le suivi du portefeuille.

Cette volonté de renforcer les capacités de la partie nationale en matière de suivi-évaluation est complétée au niveau du Bureau Pays par le recrutement récent d'assistants administratifs et financiers placés aux côtés des chargés de programme et travaillant en rapport avec la Division des Opérations. Au sein du Bureau, le suivi-évaluation du programme proprement dit, est assuré par un agent placé sous la supervision de l'adjoint au Représentant résident du Programme. Il s'agit en l'occurrence d'un Volontaire des Nations unies, qui collecte les données auprès des chargés de programme et, quelques fois, directement auprès des points focaux de projet, et les introduit dans la base du système Altas. Enfin, un autre agent, directement placé sous l'autorité du Représentant résident, est chargé du suivi des performances globales du Bureau.

Au total, la revue du système de suivi-évaluation du programme montre l'atout d'une volonté de répartir le dispositif entre la partie nationale et le Bureau Pays. En termes opérationnels toutefois, des limites objectives prévalent encore. Malgré les processus de renforcement de capacités, la partie nationale ne parvient pas encore à assumer pleinement son rôle dans ce cadre. Au sein du PNUD, le suivi porte davantage sur les indicateurs de conformité aux procédures et de décaissement des ressources. Par rapport au programme, l'absence d'une unité indépendante dédiée ne permet pas à la fonction de s'exercer dans un cadre d'autonomie et de recul suffisants. En réalité, le chargé de suivi-évaluation est davantage un agent de collecte et de saisie de données, tandis que la chargée des performances suit les indicateurs synthétiques du Bureau en aval de l'action du Programme et des autres divisions, La problématique du suivi qualitatif et de l'exécution du Programme reste donc posée.

5.1.6 DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Le développement des capacités est une dimension importante du programme. Dans le cadre des quatre portefeuilles qui le composent, les actions menées et les performances enregistrées concourent systématiquement au développement des capacités nationales. A tous ces niveaux, des dynamiques de renforcement des savoir-faire des institutions ont été initiées à travers des sessions de formation et autres ateliers d'information, de partage ou de validation. Des études ayant permis d'accroître la visibilité sur les problématiques ciblées et de formuler des stratégies de gestion et de développement ont été réalisées. Les capacités ainsi développées ont été renforcées grâce à l'apport d'équipements qui ont contribué à renouveler l'environnement et les moyens de travail.

En termes d'impacts réels toutefois, les performances apparaissent encore très insuffisantes. En effet, selon le Bureau Pays lui-même, les capacités du pays restent toujours faibles. L'exécution nationale rencontre des difficultés importantes de mise en œuvre. Une interrogation vient même à l'esprit: le Niger gagne-t-il véritablement dans

les dynamiques de développement de capacités à l'œuvre dans le programme? Il y a, selon toute vraisemblance, pour les deux parties, urgence à réfléchir sur une redéfinition des approches dans ce domaine.

Renforcer les capacités signifie-t-il l'organisation d'ateliers de formation au profit de personnels qui sont remplacés et qui obligent à reprendre sans cesse le processus à nouveaux frais ? Renforcer les capacités signifie-t-il une pédagogie de l'apprentissage par l'action, à travers le transfert de responsabilités de pilotage à une partie nationale qui doit encore faire des efforts pour améliorer l'appropriation et avoir une réelle emprise sur le portefeuille? Enfin, le développement de capacités est-ce l'appui à la création de structures, en une inflation institutionnelle qui n'apporte pas de réels changements ?

5.1.7 INTERFACE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

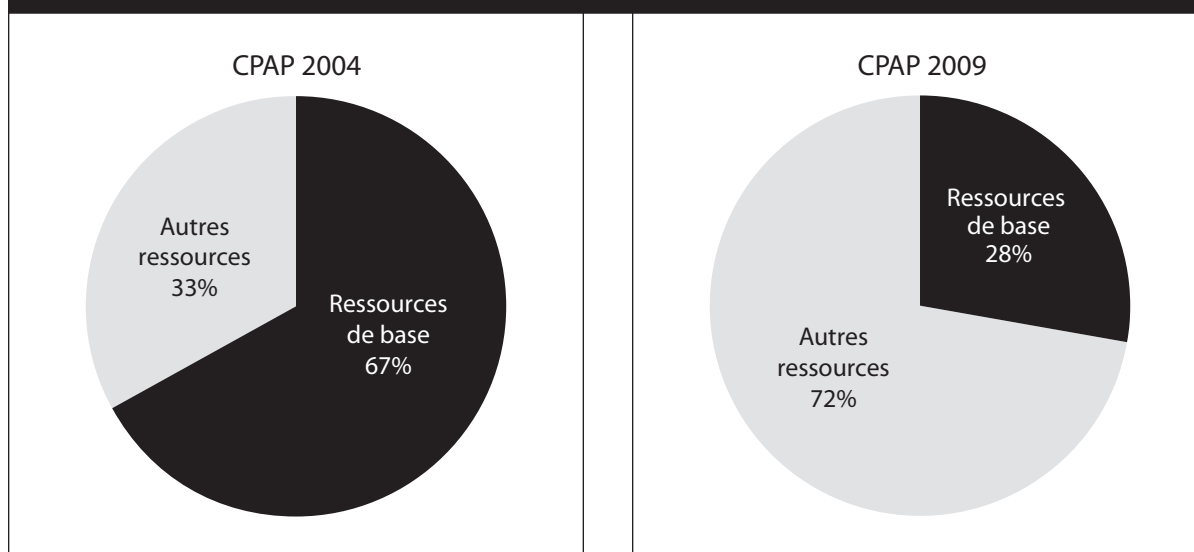
Au vu de sa situation dans l'espace de la coopération au développement, le PNUD a une interface très étendue avec la communauté des bailleurs de fonds directement ou indirectement présents au Niger. D'ailleurs, la programmation du CPAP 2009-2013 a été faite sur la base de la règle de 50/50, qui signifie qu'au moins la moitié des

ressources doit être mobilisée auprès des partenaires au développement.

D'un CPAP à l'autre les performances du Bureau se sont significativement améliorées en termes de mobilisation de ressources autres que les ressources de base pour financer le programme. La situation présentée dans les graphiques 19 est partielle car, en l'absence de synthèses plus complètes au niveau du Bureau Pays, ils utilisent les données des revues à mi-parcours. Sur les données de fin de cycle (pour le CPAP 2004, qui a d'ailleurs été prolongé sur l'année 2008, il est vraisemblable que des ressources plus importantes aient été mobilisées). En tout état de cause, il apparaît que le Bureau a fait des efforts pour attirer les autres partenaires au développement à l'intérieur de ses cycles de programmation.

En termes d'organisation interne, cette amélioration peut également être documentée. La pratique a en effet évolué en matière de mobilisation de ressources. Dans le CPAP précédent, le travail technique était réalisé au niveau du Programme, qui préparait les requêtes en relation avec la partie nationale. Cette approche manquait de cohérence, dès lors que l'unité des Analyses économiques et Stratégiques de développement (UAESD) faisait également de la mobilisation.

Figure 19 : Ressources de base et autres ressources dans le programme



Sources : Revue à mi-parcours CPAP 2004, PNUD 2006

Sources : Revue à mi-parcours CPAP 2009, PNUD 2011

Cet environnement a été considérablement amélioré ces dernières années, et l'UAESD qui a clairement pris le leadership en matière de mobilisation de ressources, a formulé une stratégie dédiée qui crée de la cohérence, et sans doute aussi, un surcroît d'efficacité à cet égard.

Les entretiens avec les bailleurs de fonds ont révélé qu'ils plaçaient une grande confiance dans le savoir-faire du PNUD dans les domaines pour lesquels ils lui confient des ressources. Le PNUD a une présence continue et de longue date dans le pays. Aussi, il possède une bonne connaissance et une grande culture de l'environnement local. Son implantation internationale sur pratiquement tous les terrains de coopération lui donne également de solides moyens de répliquer les bonnes pratiques issues de pays comparables, tout en tirant les enseignements des mauvaises expériences.

Les partenaires au développement indiquent toutefois des limites à corriger au sein de ce profil de compétences du PNUD. Le premier problème évoqué est celui des délais qui résultent de procédures longues à dérouler. Les partenaires perçoivent le Bureau Pays comme une entité n'ayant pas assez d'autonomie, tenue d'en référer au siège sur des arbitrages et des décisions qui peuvent nécessiter des actions immédiates. Cette situation est parfaitement illustrée par le Projet d'appui aux élections de 2011 dont l'exécution et les urgences ont amené le PNUD à solliciter et obtenir des dérogations sur certains éléments de procédure.

Le problème des délais est également illustré par le nouveau Projet Crise et relèvement dans les régions du Nord, où l'UE, principal bailleur, et le Danemark, font clairement référence à des lenteurs indues qui pouvaient entamer la pertinence des interventions. En effet, le projet était envisagé en rapport avec les conséquences de la crise en Lybie, en termes d'insécurité et déstabilisation au Sahel. Au regard de cette menace, qui est devenue une réalité au Nord Mali, le projet a tardé à se mettre en place. Étant donnée la complexité et la sensibilité du projet, le Bureau Pays a engagé une large consultation avec toutes les parties prenantes notamment les communautés

bénéficiaires. En plus pour accélérer le démarrage du projet, il a préfinancé les activités.

Une deuxième difficulté évoquée par les partenaires au développement est également liée aux procédures. Le PNUD n'accepterait pas de les ouvrir pour mutualiser avec ses donateurs. Très précisément, les procédures d'audit et de contrôle sur les projets exécutés en cofinancement sont exclusivement celles du PNUD, ce que regrettent certains bailleurs qui souhaitent être davantage partie prenante à ces procédures de contrôle et de certification.

Enfin le problème de l'harmonisation tel que posé dans la Déclaration de Paris a été soulevé par des partenaires, dans les termes d'une certaine déception par rapport à une dynamique d'entraînement qu'ils attendaient du PNUD. Là aussi, ils ont le sentiment que le PNUD, malgré ses vocations naturelles de coordination, était trop enfermé dans ses propres procédures, et ne parvenait pas à faire de la mutualisation dans ce domaine.

5.2 POSITIONNEMENT DU PNUD

Le positionnement du PNUD, autre déterminant important des contributions apportées au Niger, peut être analysé selon les cinq modalités suivantes :

- i. Thématiques traditionnelles
- ii. Niveau stratégique face au niveau opérationnel
- iii. Niveau central face au niveau local
- iv. Modalités d'exécution
- v. Promotion des valeurs de l'ONU et de la Coopération sud-sud

5.2.1 THÉMATIQUES TRADITIONNELLES DU PNUD

Les thématiques traditionnelles du PNUD sont dûment actées dans le portefeuille du Bureau Pays du Niger: la gouvernance, la lutte contre la pauvreté, et l'environnement. La décentralisation que l'on peut sous-entendre, pour partie dans

la gouvernance, et pour une autre dans la lutte contre la pauvreté, est aussi un domaine de prédilection du PNUD. Initialement gérée à l'intérieur de la gouvernance aussi, la thématique crise et relèvement, qui s'est beaucoup affirmée au Niger ces dernières années, est gérée désormais dans le CPAP en cours dans le cadre d'une unité de programme autonome.

Des thématiques transversales traversent de manière systématique ce positionnement du portefeuille : le genre, les droits de l'Homme, le renforcement de capacités et la gestion axée sur les résultats. Il s'agit là aussi de composants clés du cœur de métier que le PNUD s'est forgé depuis de nombreuses années, même s'il est amené à y travailler avec d'autres agences qui y possèdent des vocations particulières (l'UNFPA, ONU Femmes, et l'UNICEF pour la question genre, et le Haut-commissariat aux droits de l'Homme pour la question des droits de l'Homme, par exemple). Aux côtés de ces valeurs des Nations unies, le Bureau Pays du Niger fait également la promotion de la coopération Sud-Sud. Enfin, le PNUD est également traditionnellement présent dans la mobilisation de ressources.

A l'intérieur de ces problématiques classiques, les échanges de la mission avec des segments clés de la partie nationale ont fait ressortir que ceux-ci avaient le sentiment que le PNUD se retirait de certains domaines ou il était traditionnellement présent.

Ainsi, il y a encore peu, le Bureau accompagnait différents secteurs dans l'élaboration de leurs cadres de dépenses à moyen terme et la mobilisation de ressources. Le Bureau Pays rejette ce jugement en indiquant que si un JPO a eu s'occuper des Finances Publique, il a toujours été sous la supervision des deux économistes de l'unité, et que ce n'était pas lui qui suivait les appuis au Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT), mais bien l'économiste national. La division n'aurait donc pas de difficulté, actuellement, à suivre les dossiers des CDMT et des Finances publiques en général.

Le PNUD a-t-il des avantages comparatifs dans les thématiques citées ci-dessus ? La réponse est affirmative tant au niveau de la partie nationale qu'à celui des autres partenaires. Il est vrai que beaucoup d'autres intervenants investissent aussi ces domaines de coopération. Mais l'importance des ressources autre que les ressources de base du programme montre que beaucoup parmi eux le font en passant par le portefeuille du PNUD. L'avantage comparatif de ce dernier vient de son expérience longue et diversifiée dans ces domaines. Ses limites sont, celles de ses moyens propres, d'où l'importance de ses stratégies de mobilisation de ressources, mais aussi de sortie et de passage de témoin avec les autres bailleurs pour éviter les ruptures dommageables aux impacts des interventions sur le développement.

5.2.2 LE NIVEAU STRATÉGIQUE FACE AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

Entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, le Bureau Pays du Niger affiche un positionnement qui reflète aussi l'identité du PNUD. Agence spécialisée sur les problèmes de développement, le PNUD a des vocations majeures sur le niveau stratégique, qui recouvre l'assistance devant permettre au pays appuyé de construire ses capacités à formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer ses politiques et stratégies de développement.

Mais pour éviter de se couper des réalités de développement en s'enfermant dans des activités stratégiques désincarnées, le PNUD est aussi amené à mener des activités opérationnelles. Il est d'autant plus fondé à le faire que la demande est immense, particulièrement au Niger. Les populations ont besoin d'être appuyées en moyens de vie (y compris souvent des moyens d'urgence) dans le même temps où les capacités du système national doivent être renforcées pour la rédaction et l'exécution des politiques nationales.

La difficulté sur l'opérationnel que le Bureau rencontre est la consommation de ressources. Lorsque le Bureau Pays ouvre la voie, construit des expériences répliquables pour laisser la place à d'autres pôles de coopération, celui-ci n'est pas

compris. Il y a donc besoin d'une communication plus épanouie sur ces aspects de positionnement qui, à force d'incompréhensions dégradent l'image du Bureau et du PNUD. La mission a souvent entendu dire, en manière de procès, que le PNUD faisait du « saupoudrage », pour dire qu'il ne passait jamais à l'échelle après ses incubations. En l'occurrence, l'incubation n'est-elle pas un métier et la mise à l'échelle un autre ?

5.2.3 LE NIVEAU CENTRAL FACE AU NIVEAU LOCAL

Malgré ce débat entre les activités stratégiques et opérationnelles, l'appui au développement local est sans doute le domaine où le Bureau réussit la combinaison improbable des deux. Le Programme d'appui au développement local était l'exemple achevé d'une intervention opérationnelle. Pourtant, tout en amenant aux populations locales des zones ciblées des services de proximité, le Bureau a aussi aidé les pouvoirs et les acteurs locaux à construire des capacités locales de pilotage du développement et il s'agit là d'une activité stratégique.

5.2.4 MODALITÉS D'EXÉCUTION

On ne peut parler de l'identité du PNUD sans évoquer les modalités de mise en œuvre de ses interventions. Entre le CPAP 2004 et le CPAP 2009, le Bureau a amorcé un basculement vers l'exécution nationale qui est aujourd'hui la modalité principale, l'exécution directe étant devenue l'exception. Cette migration est conforme aux vocations du PNUD en matière de développement de capacités. La mutation s'inscrivait par ailleurs dans la dynamique de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris dont l'une des exigences est l'alignement.

Toutefois, il est apparu que ce processus de responsabilisation opérationnelle de la partie nationale a besoin de s'appuyer sur un accompagnement robuste en termes de développement institutionnel. L'exécution du CPAP en cours connaît des tensions sévères sur les délais et la qualité des livrables de programmation et de suivi. Le problème est à ce point sérieux que, sans vouloir reconstruire l'unité d'appui qui était basée par le

programme au ministère de l'Économie et des Finances, les parties ont décidé de mobiliser à nouveau un expert en suivi-évaluation au sein du ministère chargé du Plan, pour appuyer les points focaux sectoriels et assurer la supervision globale du portefeuille.

En résumé, on peut retenir que le positionnement thématique du Bureau sert bien sa capacité de fourniture dans le pays. En effet, le Bureau Pays s'investit dans les thématiques où le PNUD possède une compétence longue et reconnue, et pouvant appliquer les enseignements tirés d'autres nombreuses expériences.

5.2.5 PROMOTION DES VALEURS DES NATIONS UNIES ET DE LA COOPÉRATION SUS-SUD

5.2.5.1 Droits de l'Homme

L'approche du programme sur les droits de l'Homme se situe à un double niveau, direct et indirect. Le niveau direct est représenté par des initiatives de coopération ciblées portant spécifiquement sur la promotion des droits de l'Homme. Au niveau indirect se retrouvent pratiquement toutes les stratégies diverses et variées que le Bureau déploie dans les différentes composantes pour promouvoir un environnement de développement au Niger, sachant que sans développement, les droits de l'Homme ne peuvent avoir que des contenus théoriques.

De manière indirecte mais très liée, les investissements dans la gouvernance et la démocratie promeuvent les libertés individuelles et collectives. Un système démocratique vitalisé par des élections transparentes et justes crée un environnement propice au respect de ces libertés. Ainsi les importantes ressources en faveur du processus électoral, dans le cycle en cours notamment, visaient fondamentalement à consolider les droits de l'Homme, qui sont mieux protégés lorsque l'administration et les institutions sortent des régimes d'exception ou transitoires, pour se réinstaller dans le droit commun et se remettre au service des citoyens.

Sur le plan économique, l'action du PNUD à une résonance forte sur les droits de l'Homme.

L'emploi, le revenu et la lutte contre l'insécurité alimentaire, ciblés dans les projets de lutte contre la pauvreté et de sécurité humaine, sont le poumon des droits économiques, voire des droits tout simplement. Que vaut le droit de vote, la liberté d'association et de manifester sans le minimum vital ? En réalité, ce sont les droits économiques qui donnent aux droits de l'Homme en général les moyens de s'épanouir réellement. Aussi, les investissements du CPAP dans la capacité des entités nationales à accompagner le développement économique et dans la capacité des populations à accéder à des emplois décentés, à diversifier les sources de revenus et à assurer leur sécurité alimentaire, sont aussi, *in fine*, des investissements en faveur des droits de l'Homme.

De manière directe, le programme consacre des efforts réels à la promotion des droits de l'Homme. La formation des cadres de ministères et des acteurs de la société civile, sur l'approche basée sur les droits humains et la formation de magistrats, d'avocats et d'éléments des forces de défense et de sécurité sur les normes et mécanismes régionaux et internationaux en matière de Droits de l'Homme entrent dans ce registre. Dans le même sillage, les Droits de l'Homme ont été insérés dans les programmes de l'éducation nationale. Une structure permanente chargée de la rédaction des rapports aux organes des traités a été mise en place, ce qui permet aujourd'hui au Niger de respecter ses obligations internationales dans ce domaine. Le Programme a aussi contribué à la diffusion des contenus à travers la célébration de l'anniversaire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Un soutien a également été apporté au Niger dans la présentation réussie du Rapport pays à l'examen périodique universel devant le Conseil des droits de l'Homme. Enfin, l'appui du PNUD a contribué à l'élaboration et l'adoption d'un avant-projet de loi portant création d'une Commission nationale des droits de l'Homme indépendante.

5.2.5.2 Genre et équité

Si les droits de l'Homme en général sont en jeu, les droits des femmes, des jeunes et des personnes à vulnérabilité marquée, font l'objet de

stratégies spécifiques. Des interventions sont dédiées aux femmes dans la gouvernance, pour les aider à accéder en plus grand nombre aux instances de décision. Dans les portefeuilles lutte contre la pauvreté et environnement, des activités opérationnelles visent également à promouvoir le statut économique et social des femmes, et au-delà, des autres composantes névralgiques de la société nigérienne, comme les jeunes et les personnes vulnérables.

En dédiant des stratégies spécifiques aux femmes, aux jeunes et aux populations les plus vulnérables, le programme, à travers ses deux CPAP, se situe donc dans une logique de promotion de l'équité. L'iniquité jouant précisément, traditionnellement, contre ces segments de la population, toute entreprise de les installer au cœur des activités économiques équivaut forcément à promouvoir l'équité.

Toutefois, la gestion technique de la prise en charge du genre en tant que thématique transversale de premier ordre n'est pas sans charrier des limites au sein du cadre de coopération. Deux cas de figure se rencontrent dans le Programme : la prise en charge du genre dans le ciblage des interventions, et l'analyse des plans de travail du CPAP 2009. Dans un cas, les femmes sont formellement visées comme bénéficiaires directes des interventions des projets et programmes. Dans l'autre, il n'y a pas de mention formelle à la cible féminine mais cela n'exclut pas que dans la pratique, elle jouisse des produits concernés en étant simplement présente dans les bénéficiaires. Le premier cas de figure prévaut systématiquement dans les interventions d'appui direct à la politique de genre, avec le ministère de la Population. Le second cas de figure est observé dans le portefeuille environnement, où une seule intervention intègre de manière formelle le genre : le Projet de gestion des réserves de l'Air Ténéré (COGERAT).

Cette ambiguïté sur une dimension transversale aussi importante a été relevée dans les produits de la revue à mi-parcours qui relève que les « ciblage et intégration de la dimension genre (égalité des genres et promotion socio-économique de la femme, etc.) restent facultatifs même dans les cas

d'appuis spécifiques en faveur des femmes. Ce qui rend difficile la traçabilité des investissements alloués à cette dimension ». D'une manière générale, la mise en contexte du genre est assez faible dans les cadres de programmation. La situation, quantitative ou qualitative, n'est pas toujours faite de manière précise, en termes notamment d'éléments d'information probants sur les cibles et caractérisation de leur milieu spécifique.

Cette limite est assez cohérente avec le profil général du personnel du Bureau. Il n'y a pas de personne pour animer de manière systématique une négociation sur tous les territoires du programme, et obtenir des arbitrages favorables à une visibilité formalisée et systémique du genre sur le portefeuille. Le poste d'expert en genre, qui aurait dû permettre de tenir ce rôle, est vacant suite au départ d'un précédent titulaire.

Malgré ces limites, le programme a apporté sa contribution à des résultats importants pour le pays. Les acquis suivants peuvent être donnés à titre d'illustrations :

- La promotion du rôle des femmes dans les instances de décision/gestion et leur implication dans le processus démocratique ont notamment contribué à améliorer leur participation aux scrutins électoraux.
- Les capacités du ministère de la Promotion de la femme ont été renforcées en matière d'élaboration des plans d'actions prenant en compte le genre et aussi d'organisation de campagnes nationales de vulgarisation de la politique nationale sur le genre, et d'intégration de la dimension genre dans la ventilation des données du système statistique.
- La santé des populations vulnérables et tout particulièrement celle des femmes est améliorée ; les femmes ont beaucoup plus accès aux services de santé de base et, cela, jusqu'au niveau des centres de santé les plus reculés du pays.
- Les femmes sont mieux sécurisées au niveau alimentaire et du revenu, car elles ont davantage accès à de nouvelles sources de revenus

grâce aux AGR à travers les appuis au réseau des personnes vivant avec le VIH, les programmes de développement local, les travaux de récupération et de restauration des sols, etc.

- Les tâches des femmes sont allégées grâce aux projets mis en œuvre dans le cadre de la protection de l'environnement, de la biodiversité (vulgarisation du charbon minéral).
- Les femmes occupent des rangs de leadership en tant que membres de plusieurs comités (gestion banque céréalière, gestion des banques aliments bétail, Commissions foncières, etc.) grâce aux projets appuyés par le PNUD.

5.2.5.3 Coopération Sud-Sud

La coopération Sud-sud est une modalité d'intervention présente dans le portefeuille. Elle prend plusieurs formes, notamment la mobilisation d'une expertise internationale régionale, et des visites d'expériences dans des pays de la région ou d'autres parties du monde relevant du Sud. Au titre de la mobilisation d'experts en provenance du Sud, dans le domaine de la Santé, le CPAP 2004 a lancé une expérience aujourd'hui réputée dans le pays, qui a consisté à mettre à la disposition des centres de santé des volontaires internationaux. Ces profils ont aidé à asseoir dans les structures sanitaires de district des capacités de chirurgie qui correspondent à des besoins réels. Certains de ces volontaires viennent du Viet Nam.

Des experts d'appui ponctuel sont également souvent mobilisés à partir des pays voisins, de la sous-région et de la région. Le Bureau considère que cette approche a un double avantage: de favoriser une bonne compréhension de l'environnement et donc une meilleure capacité à atteindre les objectifs assignés et, plus accessoirement, de rationaliser les coûts.

Le positionnement du PNUD met un accent tout particulier sur le développement des capacités stratégiques. Qu'il s'agisse des entités gouvernementales ou des organisations de la société civile, le PNUD aide la partie nationale à acquérir et à

développer des aptitudes en matière de diagnostic de situation, de formulation de réponses aux problèmes identifiés, et de mise en œuvre et d'évaluation de ces réponses. Le Bureau est réellement dédié à favoriser l'émergence de tels savoir-faire au Niger, au niveau national à travers un large éventail d'institutions et d'organisations, et au niveau local par le truchement de l'appui au processus de décentralisation.

Les résultats sont assez minces pour le moment, les capacités stratégiques nationales étant toujours réputées très faibles. La faiblesse de l'appropriation nationale est une grande contrainte contre l'émergence d'impacts significatifs en matière de développement des capacités. La question est de savoir comment amener la partie nationale à s'approprier véritablement le programme et à en tirer des acquis durables, au lieu de retirer des avantages ponctuels sur les plans personnel et institutionnel.

Rentrent également dans le positionnement du PNUD, des interventions opérationnelles à travers des programmes à la base au bénéfice direct des populations. Elles sont généralement ancrées dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de la gestion de crises et de l'environnement, les projets opérationnels de gouvernance étant plus rares. Ces projets opérationnels ont naturellement une envergure limitée compte tenu du niveau de ressources dont dispose le PNUD. Cette limitation est souvent mal comprise par la partie nationale. Les activités opérationnelles sont en effet très appréciées des populations, dont les besoins sont particulièrement importants.

Le chapitre 6 résume les principales conclusions des points d'impact et des faits saillants de l'évaluation pour articuler ensuite les recommandations appropriées.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre recense d'abord les principales conclusions de l'évaluation, s'agissant des contributions aux résultats de développement, des processus de livraison et du positionnement du PNUD dans le pays. Tous ces points sont mis en regard avec les critères de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Puis, des recommandations pertinentes sont articulées sur ces conclusions.

6.1 PRINCIPALES CONCLUSIONS

L'évaluation a permis de faire un certain nombre d'observations, touchant notamment les contributions directes et indirectes, les processus de livraison, l'écriture du programme, le positionnement du PNUD, la gestion des relations avec les autres partenaires.

6.1.1 Les interventions du PNUD ont montré un haut degré de pertinence, aussi bien concernant les référentiels stratégiques du pays que concernant les besoins pratiques des populations et des institutions bénéficiaires sur le terrain.

Sur le plan stratégique, les priorités des cadres de planification du Niger sont dûment reflétées dans les CPAP, et le Programme Pays auquel ils sont adossés fait explicitement référence à ces documents nationaux qui sont la base de toute programmation d'investissements dans le pays. Le programme est également en phase avec les cadres de programmation du PNUD et des Nations unies.

L'autre dimension de la pertinence du portefeuille se constate sur le terrain de la mise en œuvre, à travers sa capacité à rencontrer les besoins spécifiques des institutions et des populations auprès desquelles ses interventions se

déploient. L'examen des documents d'évaluation et les échanges avec les acteurs font ressortir à ces différents niveaux une perception du programme très favorable. Les projets sont vus comme de très bonnes solutions aux problèmes vécus. D'ailleurs la question qu'on rencontre le plus est de savoir pourquoi le PNUD ne fait pas davantage sur le plan opérationnel, ou encore pourquoi décide-t-il d'arrêter de telles interventions de terrain alors que les besoins sont toujours présents ? Ceux qui formulent ces questionnements n'ont pas forcément à l'idée que les ressources de l'Agence ne sont pas illimitées.

A l'intérieur de cette pertinence globale, un point de questionnement, voire de doute existe cependant. Il porte sur une dimension clé du positionnement du PNUD, le développement des capacités. Dans le développement des capacités, ce qui est visé par cette interrogation, ce n'est pas tant la légitimité du fond, mais la pertinence des stratégies et des modes opératoires. C'est un questionnement par les effets, qui consiste à se demander ce que valent en réalité les investissements réalisés en permanence et depuis si longtemps dans ce domaine, au regard des faibles capacités toujours observables dans l'environnement.

6.1.2 Des résultats probants existent à l'actif du PNUD dans le pays, tant sur les interventions directes que sur les interventions indirectes.

Les domaines thématiques de base font état de solides résultats

L'analyse des contributions substantielles démontre qu'à travers les deux cycles de programmation 2004 et 2009, le PNUD a obtenu des résultats tangibles à ses différents niveaux d'intervention. Sur le plan stratégique, il a aidé le pays, aux niveaux central et local, à se doter de cadres et d'outils de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de

politiques et de stratégies de développement. En matière de gouvernance, des cadres institutionnels ont émergé ou ont été consolidés pour ancrer progressivement des processus de plus en plus solides en matière de consultation, de négociation, d'arbitrage, de décision et d'élaboration de rapports, et d'administration de la justice. Dans le domaine des stratégies de développement économiques, de lutte contre la pauvreté en particulier, des outils de pilotage axés sur la OMD mais intégrant aussi des dimensions critiques comme le genre, ont été développés.

Dans le domaine de l'environnement, le programme a contribué à l'élaboration de cadres de politiques sectorielles et à des processus d'inventaire qui permettent au Niger de mieux connaître et gérer ses ressources naturelles, et d'en faire rapport dans le cadre de ses obligations internationales en matière de communications thématiques. Enfin, dans le domaine des crises, les mécanismes d'alerte et de gestion ont été consolidés, dans un environnement où la récurrence de ces phénomènes s'inscrit dans des cycles de plus en plus courts.

Sur le plan opérationnel, le programme est à la base de nombreuses solutions au bénéfice des populations, dans les quatre domaines thématiques de concentration. Les interventions ont consisté, à cet égard, à apporter aux communautés des services sociaux de base en matière d'éducation, de santé, d'hydraulique et d'autres infrastructures communautaires. Les actions opérationnelles ont également consisté à offrir aux populations des opportunités alternatives en matière d'emploi et de revenu, parfois en les faisant accéder à une source de crédit modique mais dont la souplesse fait défaut. Les banques céréalières et autres mécanismes de garantie initiés dans le cadre du PADL offrent des solutions de consolidation de la sécurité alimentaire tout en initiant les populations à une intelligence économique post production très évoluée.

Questions transversales

Dans le cadre de la construction de ses résultats de fond, le Bureau s'efforce de promouvoir les

quatre marqueurs clés de l'action des Nations unies, même si les résultats à cet égard apparaissent mitigés. Le renforcement de capacités, les droits de l'Homme et le genre sont structurellement visés dans le programme, tout en faisant parfois l'objet de projets spécifiques. Le renforcement des capacités se heurte encore à des problèmes d'appropriation nationale qui font que les impacts et leur durabilité peuvent être sujets à questionnement. Au niveau du genre aussi, les progrès se révèlent lents, si l'on en juge par la représentation des femmes dans le leadership global de la société nigérienne. Il est à noter que le Bureau ne dispose plus d'un expert en genre. Par ailleurs le genre n'est pas systématiquement présent dans le cadre de résultats du programme et des projets, en termes de ciblage explicite et de définition du contexte de référence.

En ce qui concerne les droits de l'Homme, dans un environnement marqué par un certain conservatisme, des mouvements non négligeables sont perceptibles. L'administration de la justice s'ouvre progressivement à cette dimension, à laquelle les citoyens s'éveillent. Ils initient des réclamations, se retournent contre la machine étatique, y compris dans le cadre des mécanismes régionaux où l'État s'est déjà vu condamné sur un dossier de maltraitance.

Enfin, la gestion axée sur les résultats est formellement dans la trame du CPAP mais la mise en œuvre effective du programme ne permet pas l'acter par manque d'outils d'opérationnalisation. L'activité des projets est centrée non pas sur des indicateurs d'effet, mais sur des indicateurs de produits. De plus, le PNUD cherche à développer la prise de conscience quant à la GAR, grâce au sein de la partie nationale à travers les Cadres de dépenses à moyen terme qu'il aide à promouvoir dans les ministères.

L'efficacité reste mitigée concernant le développement des capacités

En termes d'impacts réels, les performances en matière de développement des capacités sont encore très insuffisantes. De l'avis du Bureau Pays lui-même, les capacités du pays restent toujours

très faibles. L'exécution nationale rencontre des difficultés importantes de mise en œuvre. Une interrogation vient même à l'esprit : le Niger gagne-t-il véritablement dans les dynamiques de développement des capacités à l'œuvre dans le programme ? Il y a, selon toute vraisemblance, pour les deux parties, urgence à réfléchir sur une redéfinition des approches dans ce domaine.

Le renforcement des capacités, est-ce des ateliers de formation qui se succèdent au profit de personnels qui ne sont jamais les mêmes et qui obligent à reprendre sans cesse le processus à nouveaux frais ? Le renforcement des capacités, est-ce la pédagogie de l'apprentissage par l'action, à travers le transfert de responsabilités de pilotage à une partie nationale qui doit encore faire des efforts pour améliorer l'appropriation et avoir une réelle emprise sur le portefeuille ? Le développement des capacités est-ce l'appui à la création de structures, en une inflation institutionnelle qui n'améliore pas forcément les choses ?

6.1.3 Le programme montre une bonne flexibilité qui le dispose à s'adapter aux évolutions du contexte pour mieux prendre en charge les besoins de l'environnement.

Les contributions stratégiques et opérationnelles ont été obtenues dans un esprit de flexibilité, cela est le signe que le Bureau Pays s'efforce d'adapter le programme aux besoins de l'environnement. Aussi des mutations ont été observées entre le CPAP 2007 et le 2009. D'abord, l'effort stratégique s'est déplacé de la lutte contre la pauvreté vers la gouvernance. Cette mutation est la conséquence d'un mouvement d'adaptation aux urgences du pays, qui a connu en 2010 une crise institutionnelle dont le PNUD a dû soutenir la sortie par une série de huit scrutins électoraux. Cette donne a modifié la clé de répartition des ressources au profit de la gouvernance qui devient dans le CPAP en cours le premier portefeuille, alors que dans le CPAP précédent, il venait en deuxième position derrière la lutte contre la pauvreté. La gestion des crises est gérée à présent dans une unité de programme séparée, alors que dans le CPAP précédent, elle

était intégrée dans l'unité de gestion de la gouvernance. Cela démontre l'importance de cette dimension, l'occurrence des crises et des catastrophes naturelles ayant beaucoup augmenté au Niger ces dernières années.

On peut également observer une modification de la structure des ressources par sources entre les deux CPAP. Dans le précédent, le programme était financé à 65% par les ressources de base, contre 35% mobilisées auprès des autres partenaires. Avec le CPAP en cours, les ressources autres que les ressources de base deviennent beaucoup plus importantes, se situant à 72% du budget du programme. Les opportunités de levée de ressources externes se sont certainement améliorées dans l'espace de coopération entre le début et la fin de la décennie.

Enfin, une importante mutation intervenue entre les deux CPAP a trait au cadre de mise en œuvre du programme. Alors que sur le précédent, l'exécution était accompagnée par une unité d'appui basée au sein du ministère de l'Économie et des Finances, ce dispositif a été démantelé il y a deux ans et remplacé par le principe de points focaux de projet dans les structures nationales partenaires. Ce changement était dicté par une volonté de raffermissement de l'exécution nationale. Toutefois, il se révèle insuffisamment préparé, la partie nationale montrant des limites aussi bien dans la planification que dans le suivi des activités.

6.1.4 La pérennité des réalisations du PNUD-Niger et des résultats qui en procèdent, est variable en fonction de la qualité de l'appropriation et des capacités stratégiques nationales, celles-ci étant souvent insuffisantes.

La pérennité des résultats sur un programme dépend de certains facteurs clés, notamment la qualité des produits livrés et l'appropriation de l'environnement. Dans le cas du CPAP/Niger, de solides acquis ont été observés sur le cycle 2004, dont les réalisations se sont davantage sédimentées pour donner prise à une revue de pérennité.

Sur le plan opérationnel, le dispositif des banques céréalières et autres mécanismes de sécurité lancés sous le Projet Appui au Développement Économique Local (PADEL), a offert des solutions de renforcement de la sécurité alimentaire tout en faisant connaître aux populations un système économique de postproduction extrêmement avancé. Ce système est d'ailleurs resté ancré dans les territoires. Il est même exporté dans les environs et les paysans sont mobilisés, avec qualité de consultants, pour aller aider à mettre en place des banques dans des villages qui n'étaient pas couverts par le programme. Sur le plan stratégique, les outils de pilotage élaborés par le programme sont d'une telle qualité qu'ils sont adoptés dans le Programme d'appui aux communes qui s'apprête à entrer dans sa troisième phase grâce aux ressources de la Banque mondiale. Même les infrastructures que le PAC construit dans la zone, utilisent les plans architecturaux que le Projet Appui au Développement Économique Local (PADEL) a fait réaliser avec les communautés.

L'appropriation des interventions s'est révélée très bonne et a permis que les résultats s'enracinent durablement dans le milieu. Si les bénéficiaires maintiennent des mécanismes développés avec le programme plusieurs années après sa clôture, et parviennent à exporter les savoir-faire articulés sur ces acquis, cela prouve qu'ils se sont bien approprié le programme et que celui-ci était fondamentalement le leur et pas celui du PNUD.

Malheureusement, au niveau stratégique national, l'appropriation n'est pas toujours suffisante. Cette limite est sous-jacente dans les problèmes de délais observés sur le programme. Les situations où l'appropriation est entière et de qualité ne font pas la règle et seraient plutôt des accidents. L'appropriation insuffisante est particulièrement dommage dans les stratégies de développement de capacités. Hélas, les processus se reprennent d'année en année, et le niveau général des capacités continue toujours d'être une difficulté dans le pays, et un argument contre la pérennité des acquis.

6.1.5 Des insuffisances ont toutefois été observées dans l'écriture du programme, ses cohérences d'ensemble, et son architecture organisationnelle

Ambiguïtés dans la formulation d'un effet-programme et dans le positionnement de la gouvernance économique

La revue de l'écriture de l'ensemble du programme fait ressortir certaines ambiguïtés. La plus remarquable a trait à la thématique de la lutte contre la pauvreté, liée à un effet du CPAP dont le libellé est fermé sur le niveau stratégique, alors que la composante consacre l'essentiel de ses ressources au niveau opérationnel (fournitures de services sociaux de base qui consomment plus de 64% du budget de la composante dans le CPAP2009). En effet l'effet CPAP concerné parle de « *mettre en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté* ». La composante travaille aussi bien sur les réformes que sur l'opérationnel. L'autre grande ambiguïté concerne la gouvernance dans sa dimension économique. Celle-ci n'est pas visée dans la thématique gouvernance, qui s'entend exclusivement politique et institutionnelle. Elle est uniquement prise en compte de manière diffuse dans les thématiques liées à la lutte contre la pauvreté, aux OMD et au genre.

Visibilité insuffisante du genre dans le cadre de résultats du programme et des projets

Dans le cadre de la prise en charge du genre dans le ciblage des interventions, deux cas de figure se rencontrent dans le Programme : dans un premier cas, les femmes sont formellement visées comme bénéficiaires directs des interventions des projets et programmes. Dans un deuxième cas, il n'y a pas de mention formelle à la cible féminine, cela n'excluant pas que dans la pratique, elle jouisse des produits concernés en étant simplement présente dans la communauté des bénéficiaires. Le premier cas de figure prévaut systématiquement dans les interventions d'appui direct à la politique de genre, avec le ministère de la Population. Le second est particulièrement observé dans le portefeuille environnement, où une seule intervention intègre de manière formelle le genre :

le Projet de gestion des réserves de l'Air Ténére (COGERAT).

Cette ambiguïté sur une dimension transversale aussi importante a été constatée dans les produits de la revue à mi-parcours qui révèle que les « *ciblage et intégration de la dimension genre (égalité des genres et la promotion socio-économique de la femme, etc.) restent facultatifs même dans les cas d'appuis spécifiques en faveur des femmes. Ce qui rend difficile la traçabilité des investissements alloués à cette dimension* ». D'une manière générale, la mise en contexte du genre est assez faible dans les cadres de programmation et l'évaluation quantitative ou qualitative de la situation, n'est pas toujours menée de manière précise, particulièrement en termes d'éléments d'information probants sur les cibles et de caractérisation de leur milieu spécifique.

Cette limite est assez cohérente avec le profil général des personnels du Bureau. Il n'y a pas de personne pour animer de manière systématique une négociation sur tous les territoires du programme et obtenir des arbitrages favorables à une visibilité formalisée et systémique du genre sur le portefeuille. Le poste d'expert en genre, qui aurait dû permettre de tenir ce rôle, est vacant suite au départ d'un précédent titulaire.

Localisation institutionnelle inopportune pour la fonction clé de suivi-évaluation

Au niveau de la partie nationale, le suivi-évaluation du programme entre dans les responsabilités des points focaux et, pour certains projets, de chargés de suivi-évaluation au sein même de ces projets. Ils collectent l'information sur l'exécution physique et financière et la systématisent dans des rapports trimestriels et annuels. Ces rapports posent souvent un problème de conformité et nécessitent des réécritures fréquentes à la demande du PNUD. Ils sont une partie de l'explication des retards dans la mise en place des ressources trimestrielles car toute nouvelle avance de fonds est conditionnée par la justification de l'utilisation des ressources du trimestre précédent dans un rapport conforme.

Les entretiens ont révélé que les parties sont d'accord sur le fait que les points focaux ne maîtrisent pas assez les procédures du PNUD. Les différentes évaluations conduites sur le programme, à l'image de la dernière revue à mi-parcours, l'ont également souligné. Malgré les formations qui sont données à ces acteurs, le problème demeure et l'impact de ces renforcements de capacités est relativisé par la forte mobilité des personnels dans l'administration. Ce dispositif qui date d'il y a deux ans, et qui a été commandé par les exigences de l'exécution nationale, est donc jugé insatisfaisant par les parties. Depuis cette année, elles ont décidé de l'ajuster en le renforçant grâce au recrutement d'un Chargé de suivi-évaluation basé au sein du ministère du Plan. Le poste venait d'être pourvu au moment de la mission d'évaluation, et c'est l'avenir qui dira si la capacité de la partie nationale en matière de suivi évaluation s'en trouvera améliorée. En tout état de cause, il s'agit d'un retour partiel à la situation qui prévalait avant, où une unité d'appui dotée de ressources humaines et de moyens conséquents était positionnée au sein du ministère de l'Économie et des Finances, et produisait une réelle valeur ajoutée tant dans la planification, que dans le suivi du portefeuille.

Cette volonté de renforcer les capacités de la partie nationale en matière de suivi-évaluation est complétée au niveau du Bureau Pays par le recrutement récent d'assistants administratifs et financiers placés aux côtés des chargés de programme et travaillant en rapport avec la division des Opérations. Au sein du Bureau, le suivi-évaluation proprement dit du programme est assuré par un agent placé sous la supervision de l'adjoint au Représentant Résident du Programme. Il s'agit en l'occurrence d'un Volontaire des Nations unies, qui collecte les données auprès des chargés de programme et quelque fois directement auprès des points focaux de projet, et les introduit dans la base du système Altas. Enfin, un autre agent, directement placé sous l'autorité du Représentant Résident., est chargé du Suivi des performances globales du Bureau.

6.1.6 Des difficultés importantes ont également été observées dans la gestion des processus liés à la fourniture des produits du programme

Les longues procédures allongeant les délais

La qualité des processus ressort clairement comme un point majeur d'interpellation du programme, les responsabilités apparaissant tout aussi clairement partagées entre le Bureau et la partie nationale. Concernant le processus, il a été observé que le programme délivrait avec lenteur. Il y a des goulots d'étranglement dans la production des plans de travail annuels (justement devenus biannuels depuis 2012 pour vaincre ce problème), dans la mise à disposition des ressources, dans la phase d'élaboration de rapports. La responsabilité de la partie nationale est en première ligne sur les PTA et les rapports d'exécution. Le Bureau, pour autant, ne saurait être exonéré à ces endroits du processus, puisque la partie nationale fait valoir une maîtrise insuffisante des outils et des procédures, auxquels le PNUD doit former. Les difficultés sur la production des justificatifs de consommation des ressources antérieures induisent des retards dans la mise à disposition des nouvelles. Ces retards sont accentués sans aucun doute par des tensions sur les ressources humaines au sein du Bureau.

Ce contexte de mise en œuvre impacte le fond, puisqu'en définitive, le programme se retrouve à exécuter des activités et à fournir des produits, sur des durées significativement plus réduites que ce qui était prévu à cet effet. Les parties admettent que c'est dans le dernier trimestre de l'année que le taux d'exécution budgétaire sur le programme s'améliore significativement, pour se hisser en clôture à plus de 80%.

Manque de temps et de capacités pour l'assurance-qualité

Cette situation est d'autant plus préoccupante que, dû aux tensions subies par l'opérationnel, l'assurance qualité du programme n'est pas suffisant. Les chargés de programme qui ont responsables de ce rôle, ne peuvent y consacrer assez de temps et d'attention, compte tenu des rattrapages qui les mobilisent en permanence sur les délais et

sur les procédures. En d'autres termes, s'ils font de l'assurance qualité, ils le font plutôt sur les aspects formels de respect des procédures, et très peu sur le fond. En plus d'un problème de temps, se pose également un problème de profils sur certains postes. La mission a observé que l'unité Analyses économiques et Stratégies de développement faisait de l'assurance qualité, mais sur la dimension stratégique. À l'intérieur des matières spécifiques des unités de programme, elle apparaissait vite limitée dans un tel rôle, n'ayant pas tous les profils techniques qui y seraient nécessaires. Au demeurant, elle a fait connaître à la mission que l'assurance qualité du programme ne rentrait pas dans ses attributions, même si elle en faisait de manière *ad hoc* pour suppléer les limites notées à cet égard.

En conclusion, le programme a certes obtenu des résultats tangibles dans le fond, sur les plans stratégique et opérationnel, en matière de gouvernance, de gestion et de prévention des crises, d'environnement et de gestion des ressources naturelles, de lutte contre la pauvreté et de promotion des valeurs des Nations unies. Ses processus et sa capacité à produire sont deux dimensions sur lesquelles le Bureau et la partie nationale sont en coresponsabilité et qui demandent, en revanche, des initiatives de consolidation.

6.1.7 Le positionnement du PNUD est apparu pertinent tant dans les thématiques investies que dans les modalités d'exécution du programme, avec des questionnements sur une baisse de présence dans certains domaines ainsi que sur la viabilité d'une exécution nationale plombée par l'insuffisance persistante des capacités.

Un autre déterminant important des contributions apportées au Niger est le positionnement du PNUD. Celui-ci est articulé sur quatre dimensions essentielles : l'ancrage dans les thématiques traditionnelles (gouvernance et gestion des crises, lutte contre la pauvreté et OMD, environnement) complétées par les catalyseurs transversaux (genre, droits de l'Homme, développement de

capacités et gestion axée sur les résultats), les va-et-vient entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, le mariage entre le niveau central et le niveau local et, une exécution nationale comme modalité dominante.

Domaines de concentration en phase avec les priorités nationales

Le Bureau Pays s'investit dans les thématiques où le PNUD possède une compétence longue et reconnue mais qui surtout peut mobiliser des enseignements tirés de nombreuses autres expériences. C'est le cas pour les 4 domaines de concentration que sont la lutte contre la pauvreté, la promotion des OMD et du genre ; la promotion de la bonne gouvernance, y compris dans le développement local ; la gestion et la prévention des crises et catastrophes ; la protection de l'environnement et la gestion des ressources naturelles. C'est aussi le cas pour les appuis transversaux comme la coordination de la coopération et la mobilisation de l'aide.

Toutefois, à l'intérieur de ces problématiques classiques, les échanges de la mission avec des segments clés de la partie nationale ont fait ressortir que ceux-ci avaient le sentiment que le PNUD se retirait de certains de ses domaines de concentration. Sont cités, à titre d'illustration, les Finances publiques, alors que le Bureau accompagnait il y a encore peu les secteurs dans l'élaboration de leurs cadres de dépenses à moyen terme, et la mobilisation de ressources. En ce qui concerne la mobilisation des ressources, le Bureau ne reconnaît pas s'en détourner, faisant même valoir l'existence d'initiatives depuis 2011, en rapport avec les ministères chargés du Plan, et des Mines.

Niveaux stratégique/national face au niveau opérationnel/local : équilibre nécessaire mais pas toujours compris par la partie nationale

Le Bureau est à la fois actif sur le niveau stratégique à dimension généralement nationale et sur le niveau opérationnel, à dimension généralement locale. Agence spécialisée sur les problèmes de développement, le PNUD a des vocations majeures sur le niveau stratégique qui

comprennent l'assistance devant permettre au pays bénéficiaire de construire ses capacités à formuler, mettre en œuvre, suivre et évaluer ses politiques et stratégies de développement. Mais pour éviter de se couper des réalités de développement en s'enfermant dans des activités stratégiques désincarnées, le PNUD est aussi amené à mener des activités opérationnelles. Il est d'autant plus fondé à le faire que la demande est immense, particulièrement au Niger. La difficulté sur l'opérationnel, est qu'à l'échelle, il consomme beaucoup de ressources. Or lorsque le Bureau Pays se limite à faire du pilote, construit des expériences utilisables par d'autres pôles de coopération, il n'est pas toujours compris. Il y a donc besoin d'une communication plus épanouie sur ces aspects de positionnement qui, à force d'incompréhensions tendent à dégrader l'image du Bureau et du PNUD. La mission a souvent entendu dire, en manière de procès, que le PNUD faisait du « saupoudrage », pour dire qu'il ne passait jamais à l'échelle après ses incubations.

Modalités d'exécution se faisant dans la majorité des cas au niveau national

En ce qui concerne les modalités d'exécution, entre le CPAP 2004 et le CPAP 2008 le Bureau a amorcé un basculement vers l'exécution nationale qui est aujourd'hui la principale modalité, l'exécution directe étant devenue l'exception. Cette migration est conforme aux vocations du PNUD en matière de développement des capacités (une bonne façon de faire émerger les capacités nationales n'est-elle pas de laisser la partie nationale exécuter elle-même ?). La mutation s'inscrivait par ailleurs dans la dynamique de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris dont l'une des exigences est l'alignement. Toutefois, il est apparu assez nettement chez les deux parties, que ce processus de responsabilisation opérationnelle de la partie nationale a besoin de s'appuyer sur un accompagnement robuste en termes de développement institutionnel.

6.1.8 La gestion de l'interface avec les bailleurs de fonds est très productive, au regard des résultats en matière de mobilisation de

ressources. Les partenaires ont exprimé néanmoins des insatisfactions liées à la communication et à la gestion des procédures.

Au vu de sa situation dans l'espace de la coopération au développement, le PNUD a une interface très étendue avec la communauté des bailleurs de fonds directement ou indirectement présents au Niger. D'un CPAP à l'autre les performances du Bureau se sont significativement améliorées en termes de mobilisation de ressources extrabudgétaires : celles-ci sont passées du 35% à 72% du financement du programme.

Les partenaires au développement indiquent toutefois des limites à corriger au sein de ce profil de compétences du PNUD. Le premier problème évoqué est celui des délais qui résultent de procédures longues à dérouler. Les partenaires perçoivent le Bureau Pays comme une entité n'ayant pas assez d'autonomie, tenue d'en référer au siège sur des arbitrages et des décisions qui peuvent nécessiter des actions immédiates. Une deuxième difficulté évoquée par les partenaires au développement a aussi partie liée avec les procédures. Elle porte non pas sur les délais qu'elles consomment, mais sur le fait que le PNUD n'accepterait pas de les ouvrir pour mutualiser avec ses apporteurs de ressources. Très précisément, les procédures d'audit et de contrôle sur les projets exécutés en cofinancement sont exclusivement celles du PNUD, ce que regrettent certains bailleurs qui souhaitent être partie prenantes à ces procédures de contrôle et de certification.

Enfin, le problème de l'harmonisation tel que posé dans la Déclaration de Paris a été soulevé par des partenaires, dans les termes d'une certaine déception par rapport à une dynamique d'entraînement qu'ils attendaient du PNUD. Là aussi, ils ont le sentiment que le PNUD, malgré ses vocations naturelles de coordination, était trop enfermé dans ses propres procédures, et ne parvenait pas à faire de la mutualisation dans ce domaine. La diversité des taux de prise

en charge des agents nationaux lors des ateliers et autres missions couvertes par les ressources des programmes, illustrerait cette impasse locale. Certains segments de la partie nationale joueraient de cette ambiguïté dans l'approche des bailleurs pour financer certaines activités.

6.2. RECOMMANDATIONS

6.2.1. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

Recommandation 1. Améliorer les stratégies de développement des capacités nationales

Les faiblesses persistantes dans ce domaine imposent l'établissement d'un vrai diagnostic sur les méthodes. Que veut dire développer les capacités au Niger ? Quelle est la voie la plus appropriée pour y mettre en place de plus grandes efficacités ? Ces questionnements méritent d'être pris en compte dans un cadre de partenariat, qui pourrait d'ailleurs être ouvert aux autres acteurs de l'espace de coopération. Cela ne signifie pas qu'il faille cesser de faire des ateliers et des formations, mais qu'il faille plutôt identifier les sûretés minimales à asseoir pour que les dynamiques prennent. De manière pratique, ce qui devrait être entrepris est de conduire un audit⁷ sur les entraves à l'appropriation nationale des capacités de développement et articuler des stratégies consensuelles entre les partenaires et la partie nationale.

Recommandation 2. Améliorer la prise en charge du genre dans le CPAP

Les modalités de prise en charge de la problématique du genre ne sont pas encore performantes. Dans l'écriture du programme, il existe encore de nombreux projets où la référence à cette dimension, qui est pourtant une thématique transversale de tout premier plan, n'est pas formalisée. D'une manière générale, les documents de programmation ne reflètent pas suffisamment le genre en termes d'analyse de contexte,

⁷ L'audit en question pourrait capitaliser sur les acquis du Programme Global de Renforcement de Capacités, déjà élaboré et validé toujours en attente d'un plan d'action.

de définition des cibles et de stratégies (observation faite par ailleurs dans les conclusions de la revue à mi-parcours). Par conséquent, les actions à entreprendre sont d'édicter une disposition expresse obligeant les techniciens à refléter systématiquement le genre dans l'écriture des documents de projet et de pourvoir le poste vacant de spécialiste de genre, afin de faciliter la mise en œuvre du présent règlement.

Recommandation 3. Renforcer et restructurer la gouvernance économique

Tout en étant stratégique, cette recommandation qui est également présente dans les perspectives dégagées par les conclusions de la revue à mi-parcours, s'accompagne d'un volet opérationnel (organisationnel). La gouvernance économique est une dimension qui mérite d'être renforcée et clarifiée dans le programme. Il est nécessaire de renforcer le domaine crucial de la gestion des finances publiques, dans la suite d'ailleurs des efforts déjà consentis par le Bureau pour promouvoir dans les ministères des Cadres de dépenses à moyen terme. La partie nationale sent comme un reflux de l'assistance du PNUD dans ce domaine. Ce renforcement de la thématique devra s'accompagner d'une clarification impliquant une réflexion de fond sur les termes de cette alternative : faut-il continuer à laisser la gouvernance économique diluée dans la lutte contre la pauvreté et la poursuite des OMD, ou alors en faire un volet fort et visible du portefeuille Gouvernance? Les actions suivantes sont recommandées à cet égard: Sortir la gouvernance économique du portefeuille pauvreté-OMD-genre, et créer une sous-composante Gouvernance économique dans une unité gouvernance plus complète.

Recommandation 4. Améliorer l'écriture de la thématique lutte contre la pauvreté

L'amélioration de l'écriture globale de cette thématique est préconisée pour éliminer l'ambiguïté qui handicape sa cohérence. L'effet CPAP sur lequel sont articulés la lutte contre la pauvreté, les OMD et le genre est trop restrictif dans son libellé du cadre de résultats du programme: « *les*

institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté ». Centré exclusivement sur le niveau stratégique (les réformes), l'effet n'englobe pas tout ce qui est fait par ailleurs sur le plan opérationnel. Or cette partie qui recouvre essentiellement le volet services sociaux de base est, de loin, le plus important en termes d'allocation de ressources (plus de 64% du budget de la composante dans le CPAP en cours). Pour surmonter cette limite, ce qui doit être fait en termes de réécriture dans le cadre de résultats est d'ajouter aux « réformes » des « actions » ou des « activités » pour réaliser les OMD et réduire la pauvreté.

6.2.2 RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Recommandation 5. Améliorer l'assurance qualité

Une observation clé faite par la mission est que les chargés de programme et les points focaux sont fortement absorbés par la gestion de la qualité des procédures de mise en œuvre. Les documents font plusieurs va-et-vient et ce processus génère des retards sur lesquels ils dépensent encore plus d'énergie et de temps pour se rattraper et pouvoir afficher des taux de consommation de ressources adéquats. Par conséquent, il ne reste plus assez d'énergie et de temps à consacrer à la certification du fond et de la substance. Le Bureau doit et peut recréer ce temps et cette énergie pour le fond et la substance du programme, en libérant sur la gestion des procédures. Pour ce faire, les deux actions à entreprendre sont de renforcer les compétences des points focaux pour qu'ils puissent élaborer de bons rapports et de bons documents de programmation dès le départ, et de renforcer le personnel sur le programme pour que les chargés de programme puissent réinvestir du temps et de l'énergie dans la gestion du fond.

Recommandation 6. Consolider les ressources humaines dans le programme

D'une manière générale, il y a un problème de disponibilités et de profils quant aux ressources

humaines du Bureau. Les unités de programme sont toujours dans des situations limitées, même si des efforts récents ont été rapportés à la mission. Dernièrement des assistants administratifs et financiers ont été recrutés. Mais la poursuite de l'effort reste nécessaire. Une unité comme les crises est entièrement tenue par des volontaires. L'unité Analyses économiques et Stratégies de développement elle-même est en tension sur ses profils. C'est ainsi qu'un JPO a eu à s'occuper des questions de finances publiques, avant de quitter le Bureau. Le Bureau a également perdu son expert en genre. Les actions à entreprendre, suite à l'audit organisationnel, devraient permettre de pourvoir les postes vacants et de renforcer les profils déjà en poste pour lesquels l'audit ait pu signaler un manque de certaines compétences.

Recommandation 7. Améliorer la communication avec la partie nationale

D'une manière générale, la communication entre les parties est apparue insuffisante, alors que dans un espace de coopération la communication est par définition un haut lieu d'investissement. La partie nationale a souvent exprimé le sentiment de ne pas comprendre les logiques qui amènent le PNUD à se déplacer d'un segment d'activités vers un autre. Cette question a été posée à propos du secteur de l'hydraulique, de celui des Finances publiques, et encore à propos de la mobilisation de ressources. Il faut donc, de la part du Bureau, une communication mieux armée pour clarifier les mandats et les stratégies et donner davantage de visibilité à la partie nationale sur les perspectives et l'action du PNUD dans le pays. Cette visibilité aiderait d'ailleurs à renforcer l'appropriation.

Recommandation 8. Améliorer la pro-activité et la communication sur les procédures

Le problème des procédures du PNUD est à la fois évoqué par la partie nationale et par les autres partenaires techniques et financiers. Tous les acteurs parlent de complexité, de lourdeur et de manque de souplesse. Des échos de ce débat existent également dans les conclusions de la

revue à mi-parcours. Les bailleurs expriment en plus l'idée que le Bureau n'aurait pas assez d'autonomie par rapport au siège. Un profond changement des procédures est une entreprise institutionnelle qui dépasse la représentation au Niger. En revanche le Bureau Pays peut être plus proactif dans le déroulement des procédures, les promouvoir auprès des autres partenaires dans les cas de cofinancement, et lancer une réflexion en interne sur les procédures du PNUD et les valeurs de l'organisation telles que la transparence, l'efficacité et l'efficience. Le Bureau Pays peut également se pencher sur les opérations d'autres partenaires au niveau international.

Recommandation 9. Autonomiser le suivi-évaluation

La mission a observé que le suivi-évaluation restait une fonction gérée en interne dans le programme. Le chargé de cette fonction est placé sous la supervision du Directeur du Programme. Cette fonction, dont la valeur ajoutée peut être critique, surtout dans un contexte où il est apparu que l'assurance qualité était insuffisamment développée, est donc assurée dans une configuration qui ne sécurise pas assez d'autonomie. À défaut de pouvoir mettre en place une vraie unité de suivi-évaluation séparée et autonome par rapport à son objet, il pourrait être satisfaisant de rattacher la fonction à l'unité Analyses économiques et Stratégies de développement, de sorte qu'elle ait assez de recul pour effectuer un suivi du programme.

Recommandation 10. Améliorer l'appropriation nationale

L'appropriation nationale étant en général faible au niveau national et stratégique, il faut que les deux parties prennent régulièrement le temps de l'interroger et de réfléchir aux voies et moyens de l'améliorer. Ce manque vient entraver la réussite des interventions et surtout la durabilité de leurs résultats. L'instabilité institutionnelle et celle des agents en poste dans les interfaces de projets seraient une partie de l'explication. Mais il pourrait aussi y avoir un débat non abouti sur

les régimes de prise en charge de ces agents. Toutes ces questions et d'autres, éventuellement, devraient être examinées régulièrement, en début ou en fin de PTA, pour penser ensemble à des solutions viables. De manière pratique, il faut que

des stratégies de renforcement de l'appropriation nationale soient systématiquement inscrites dans les PTA, afin qu'elles soient considérées comme problématique importante à gérer pendant tout le déroulement des activités.

Annexe 1.

BIBLIOGRAPHIE

- Akpoasah, M., Okpanachi, U.M., Nwosu, A.U., et Abara, G.A., 'Niger State Economic Empowerment and Development Strategy (NSEEDS), Steering Committee, Niamey, octobre 2004.
- Banque africaine de développement et le Gouvernement du Niger, 'Ensemble pour gagner la bataille du développement', Tunis, 2009.
- Banque africaine de développement, OCDE, PNUD, et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, 'African Economic Outlook 2011 – Niger', Issy les Moulineaux, 2010.
- Banque mondiale, 'Niger at a Glance – Data Profile', Washington, février 2011.
- Bessat, Colette, Trouvé, José, Kahlifou, Sidi O. Med Lemine, et Laouali, Mahamadou, 'Évaluation à mi-parcours : Projet de coopération avec le Fonds d'Équipement des Nations unies au Niger et en Mauritanie sur la problématique Décentralisation/développement local – Rapport final', Annemasse, novembre 2007.
- Boungou Bazika, Jean-Christophe, et Seck, Papa Demba, 'Évaluation finale du projet Consolidation de la paix dans l'air et l'azawak (PCPAA)', Niamey, Niger, janvier 2010.
- Bureau d'études Niger horizons, 'Évaluation Finale du Projet d'Appui à la Lutte contre la Corruption – Rapport Final', PNUD et le Gouvernement du Niger, Niamey, Niger, non daté.
- Care, Catholic Relief Services, Save the Children, et World Vision, 'Joint Independent evaluation of the Humanitarian Response of CARE, CRS, Save the Children et World Vision to the 2005 Food Crisis in the Republic of Niger', novembre 2005.
- PNUD et UNFPA, Conseils d'administration, 'Ébauche de programme de pays avec le Niger 2004-2007', New York, mai 2003.
- Economist Intelligence Unit, 'Country Report Niger', Londres, 2011.
- Évaluation conjointe de la coopération de la Commission européenne, de la Belgique, du Danemark, de la France, et du Luxembourg avec le Niger, 2000-2008. Rapport final Volume 1 – Rapport principal, Luxembourg, 2010
- Gouvernement du Niger et le Système des Nations unies, 'Rapport de Synthèse – Revue Annuelle de l'UNDAF 2009 – 2013', Niamey, avril 2009.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Plan d'Action du Programme de Pays entre le Gouvernement de la République du Niger et le Programme des Nations unies pour le développement – PNUD, Prolongation et mise à jour : 2007 – 2008', Niamey, mars 2007.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Plan d'Action du Programme de Pays (CPAP) – Prolongation et mise à jour: 2007 – 2008', Niamey, mars 2007.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Plan d'Actions du Programme de Pays 2009 – 2013', Niamey, non daté.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Plan de contingence national multirisque du Niger', Niamey, avril 2011.

- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Rapport diagnostic sur l'évaluation des besoins de renforcement des capacités des partis politiques au Niger', septembre 2009.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Examen à mi-parcours du Plan d'Action du Programme de Pays 2004-2007', Niamey, novembre 2006.
- Gouvernement du Niger et PNUD, 'Examen à mi-parcours UNDAF 2004 – 2007, Niger – Document de travail', Niamey, décembre 2006.
- Gouvernement du Niger et Nations unies, 'Plan Cadre des Nations unies pour l'aide au développement UNDAF 2004 – 2007 – Combattre la pauvreté : le défi du millénaire', Niamey, mai 2003.
- Gouvernement du Niger et Nations unies, 'Plan Cadre des Nations unies pour l'Aide au Développement UNDAF 2009 – 2013 – Unis dans l'action', Niamey, non daté.
- Gouvernement du Niger et Nations unies, 'Rapport National sur le Développement Humain: Les objectifs du Millénaire pour le développement – un pacte entre acteurs pour vaincre la pauvreté', non daté.
- Gouvernement du Niger et Nations unies, 'Rapport National sur le Développement Humain – La sécurité alimentaire dans un pays sahélien', Niamey, 2009.
- Gouvernement du Niger et Nations unies, 'Rapport National sur les progrès vers les objectifs du millénaire pour le développement', Niamey, 2003.
- Gouvernement du Niger, 'Analyse de la politique fiscale au Niger et ses impacts sur la pauvreté – Rapport final', Niamey, juin 2008.
- Gouvernement du Niger, 'Consultation sectorielle sur l'environnement et la lutte contre la désertification, Document 1, Contexte général', Niamey, septembre 2005.
- Gouvernement du Niger, 'Consultation sectorielle sur l'environnement et la lutte contre la désertification, Document 3, Synthèse', Niamey, août 2005.
- Gouvernement du Niger, 'Déclaration de politique générale – Présentée par Son Excellence Monsieur Brigi RAFINI, Premier Ministre, Chef du Gouvernement', juin 2011.
- Gouvernement du Niger, 'Document – Cadre de politique nationale de la décentralisation – Version Finale', Niamey, juin 2011.
- Gouvernement du Niger, 'La lutte contre la pauvreté, un défi pour tous, stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté 2008 - 2012', octobre 2007.
- Gouvernement du Niger, 'Mahamadou Issoufou 2011 – 2015, Niger: La Renaissance, Guri Dai Dai Lokaci Incha Allah', Niamey, non daté.
- Gouvernement du Niger, 'Poverty Reduction Strategy – 2005 Status Report', Niamey, juin 2006.
- Gouvernement du Niger, 'Poverty Reduction Strategy', Niamey, janvier 2002.
- Gouvernement du Niger, 'Programme de mise en œuvre du PLAN NICI du Niger, Niamey, non daté.
- Gouvernement du Niger, 'Rapport 2010 – Mise en œuvre du Programme de Pays', Niamey, non daté.
- Gouvernement du Niger, 'Rapport National de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation au Niger Phase communalisation intégrale 2005-2007', Niamey, Niger, mai 2009.
- Gouvernement du Niger, 'Rapport national sur les progrès vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement', Niamey, 2007.
- Gouvernement du Niger, 'Stratégie de développement rural – Le secteur rural, principal moteur de la croissance économique', Niamey, novembre 2003.

- Gouvernement du Niger, 'Stratégie Genre, SNV Niger 2005 – 2006', Niamey, avril 2005.
- Gouvernement du Niger, 'Stratégie Nationale de la micro-finance', Niamey, octobre 2001.
- Gouvernement du Niger, Cadre d'Accélération des OMD au Niger, 'OMD 1: Réduire l'extrême pauvreté et la faim Sécurité alimentaire et nutritionnelle au Niger', Niamey, janvier 2011.
- Gouvernement du Niger, Consultation sectorielle sur l'environnement et la lutte contre la désertification, Document 2, Plan d'Action a moyen terme 2006- 2011', Niamey, août 2005.
- Gouvernement du Niger, ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires religieuses, 'Capitalisation des Outils et Bonnes Pratiques d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (1960 – 2010)', PNUD et Bureau Nigérien d'Ingénierie Conseil, Niamey, Niger, mai 2010.
- Gouvernement du Niger, PNUD et GEF, 'Évaluation finale du projet: Programme d'action national pour l'adoption (PANA, Niger) – Rapport final', Niamey, janvier 2007.
- Groupe de travail sur le relèvement précoce, 'Pistes de réflexion pour l'accompagnement des migrants vulnérables en vue de leur réinsertion – Analyse situationnelle et perspectives d'intervention', Niamey, juin 2011.
- Halle, Birgit, Nignon, Pierre, et Amadou, Seydou', 'Évaluation à mi – parcours du projet de cogestion des ressources de l'Aïr et du Ténéré (COGERAT) – Rapport provisoire', PNUD, GEF, et le Gouvernement du Niger, Niamey, Niger, décembre 2009
- Institut National de la Statistique et PNUD, 'Impact de la téléphonie mobile sur les conditions de vie des utilisateurs et des intervenants du marché – Rapport final', Niamey, mai 2009.
- Institut National de la Statistique et PNUD, 'Rapport sur l'état de la pauvreté – Niger 2008', Niamey, 2008.
- Institut National de la Statistique et Nations unies, 'Rapport National sur les Progrès vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement', Niamey, 2010.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport d'étape élections locales du 11 janvier 2011', Niamey, Niger, janvier 2011.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport d'étape élections Présidentielles 2ème tour du 12 mars 2011', Niamey, Niger, mars 2011.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport d'étape– Référendum du 31 octobre 2010, Niamey, Niger, octobre 2010.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport d'étape élections Législatives et 1er tour de l'élection Présidentielle du 31 janvier 2011', Niamey, Niger, janvier 2011.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport général final du processus électoral (2010 – 2012) du Niger', Niamey, Niger, novembre 2011.
- Laouali, Dan Dah Mahaman, 'Rapport de l'atelier d'évaluation générale du processus électoral au Niger 2010-2011', PNUD et la Commission électorale du Gouvernement du Niger, Niamey, Niger, juin 2011.
- Nomaou, Abdoulaye, 'Évaluation finale – Projets Localisation des OMD AA4/ PNUD/SNV', Niamey, Niger, août 2010.
- PNUD Niger, Rapport de l'examen à mi-parcours du Programme de Pays 2009-2013, version du 2 février 2012.

- PNUD Niger, Rapport de l'examen à mi-parcours du Programme de Pays 2004-2007, Niamey, 2006.
- PNUD Niger et le Gouvernement du Niger, 'Mesure de la pauvreté selon la méthode de degré de satisfaction des besoins essentiels (DSBE) – Expérience du Niger', Niamey, 2007.
- PNUD Niger, 'Évaluation et capitalisation des projets programme de micro financement (PMF)/ Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) – Rapport définitif', Niamey, avril 2007.
- PNUD, 'Rapport Annuel – Mise en œuvre du Programme de Pays 2009 - 2013', 2009.
- PNUD, Gouvernement du Niger, et Gouvernement belge, 'Rapport de la Mission d'évaluation finale, Projets d'appui au développement local dans les zones de N'Guigmi et Maiahi', Niamey, Niger, janvier 2007.
- PNUD, Gouvernement du Niger, Union Européenne, Gouvernement danois, Gouvernement français, Gouvernement japonais, Gouvernement espagnol, Gouvernement belge, Gouvernement suisse, et Gouvernement du Luxembourg, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport financier Projet PAPEN octobre 2010 – novembre 2011', Niamey, Niger, non daté.
- Professionnels du développement solidaire, 'Rapport de l'évaluation finale du Projet d'appui à la communauté urbaine de Diffa – Rapport révisé', juin 2010.
- UNICEF Bureau d'évaluation, 'Real time evaluation of UNICEF's response to the 2005 food et nutrition crisis in Niger', New York, décembre 2006.
- UNFPA, 'Second multi-year funding framework, 2004-2007', New York, Septembre 2003.
- UNFPA, 'UNDP strategic plan, 2008-2011, Accelerating global progress on human development, Updated pursuant to decision 2007/32', New York, juin 2008.
- Auteur inconnu, 'Projet d'appui au processus électoral du Niger (PAPEN) 2010-2011 – Rapport financier Projet PAPEN Octobre 2010 – Rapport sur la contribution de l'Union Européenne', Niamey, Niger, novembre 2011.
- L'équipe d'évaluation a par ailleurs exploité les documents disponibles générés par les projets, et qui comprennent les documents de projets (prodocs), les rapports annuels, les rapports d'évaluation à mi-parcours et finale et d'autres supports pertinents. Enfin, les sites web de diverses organisations actives dans le développement au Niger ont également été visités dans le cadre de cette recherche documentaire, y compris celles des Agences des Nations unies et d'autres partenaires au développement.

Annexe 2.

DONNÉES SUR LE PROGRAMME

Tableau 17 : CPAP 2004-2008 Tableau des réalisations financières						
	Effets du Programme Pays reflétés dans le CPAP	Ressources	Total des approbations CPAP 2004-2006	Total des dépenses 2004-2006	Taux de réalisation 2004-2006 (dépenses/approbations)	
SECURITÉ ALIMENTAIRE						
1	Institutions nationales concourant à l'atteinte des objectifs de la Politique nationale de sécurité alimentaire plus opérationnelles.	TRAC 1&2	913 777,05	674 015,39	73,76	73,24
		Autres	75 089,00	50 210,04	66,87	
2	Augmentation et diversification des productions agricoles et animales chez les petits producteurs	TRAC 1&2	1 024 948,38	1 401 413,74	136,73	135,79
		Autres	18 214,00	15 104,64	82,93	
3	Ressources naturelles gérées de façon durable par les communautés (amélioration du niveau de productivité et de diversité biologique des écosystèmes)	TRAC 1&2	1 465 634,15	982 904,21	67,06	73,28
		Autres	1 506 999,75	1 195 381,17	79,32	
4	Renforcement des mécanismes de prévention et de réponses aux crises alimentaires	TRAC 1&2	2 059 820,79	1 311 981,47	63,69	68,92
		Autres	362 014,41	357 060,66	98,63	
5	Renforcement de la capacité des hommes et des femmes à réaliser des activités productives diversifiées, (diversification des sources de revenus et augmentation du revenu moyen dans le monde rural)	TRAC 1&2	445 604,42	359 466,63	80,67	80,67
		Autres	0,00	0,00	0,00	
Total DIS 1 TRAC1&2			5 909 784,79	4 729 781,44	80,03	80,03
Total DIS 1 Autres			1 962 317,16	1 617 756,51	82,44	82,44
TOTAL DIS 1			7 872 101,95	6 347 537,95	80,63	80,63
SERVICES SOCIAUX DE BASE						
6	Augmentation de l'offre de services éducatifs dans les zones les plus défavorisées (y compris les préscolaires, l'alphabétisation de base).	TRAC 1&2	1 701 831,15	1 310 392,20	77,00	79,19
7		Amélioration de l'organisation et de la gestion du système éducatif			97,83	
8	Accroissement des demandes de services éducatifs de qualité par les populations (en particulier les filles)	Autres	200 000,00	195 660,00	97,83	
9	Amélioration de l'organisation et de la gestion du système de santé Accroissement de l'accessibilité et de l'utilisation des SR/SSRA de qualité	TRAC 1&2	1 338 046,86	907 719,65	67,84	85,61
10		Autres	1 861 216,47	1 831 300,28	98,39	

(à suivre)

Tableau 17 : CPAP 2004-2008 Tableau des réalisations financières (suite)

	Effets du Programme Pays reflétés dans le CPAP	Ressources	Total des approbations CPAP 2004-2006	Total des dépenses 2004-2006	Taux de réalisation 2004-2006 (dépenses/approbations)	
SERVICES SOCIAUX DE BASE						
11	Renforcement de la prévention contre le VIH/SIDA	TRAC 1&2	470 770,96	460 304,73	97,78	79,54
		Autres	205 816,91	77 866,63	37,83	
12	Augmentation de l'accès des pauvres, surtout en milieu rural, à l'eau potable et aux services d'assainissement	TRAC 1&2	419 755,79	254 033,51	60,52	66,50
13	Amélioration de l'organisation et de la gestion de l'approvisionnement en eau et assainissement	Autres	74 975,00	74 975,00	100,00	
Total DIS 2 TRAC1&2			3 930 404,76	2 932 450,09	74,61	74,61
Total DIS 2 Autres			2 342 008,38	2 179 801,91	93,07	93,07
TOTAL DIS 2			6 272 413,14	5 112 252,00	81,50	81,50
MEILLEURE REPARTITION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA CROISSANCE						
14	Amélioration du processus de gestion budgétaire et choix des politiques économiques en faveur des pauvres	TRAC 1&2	3 046 886,04	2 118 567,72	69,53	69,09
		Autres	123 742,75	72 176,79	58,33	
15	Emplois rémunérateurs et décents	TRAC 1&2	1 043 644,33	728 915,54	69,84	71,18
		Autres	47 250,00	47 613,46	100,77	
16	Environnement plus propice à la consolidation de la paix, exercice de la démocratie et au respect des droits de l'homme	TRAC 1&2	2 624 199,03	3 384 527,15	128,97	96,56
		Autres	4 482 814,84	3 478 355,48	77,59	
17	Renforcement du processus de décentralisation	TRAC 1&2	2 350 794,36	1 967 094,60	83,68	81,29
		Autres	526 460,82	371 718,38	70,61	
18	Amélioration des performances des institutions de gestion de l'environnement	TRAC 1&2	2 306 063,42	1 674 941,72	72,63	73,12
		Autres	1 171 544,85	868 058,89	74,10	
19	Accroissement de l'efficacité du partenariat pour l'exercice des droits de la femme et de l'enfant et l'équité du genre	TRAC 1&2	385 950,00	313 593,38	81,25	81,25
		Autres	0,00	0,00	0,00	
Total DIS 3 TRAC1&2			11 757 537,18	10 187 640,11	86,65	86,65
Total DIS 3 Autres			6 351 813,26	4 837 923,00	76,17	76,17
TOTAL DIS 3			18 109 350,44	15 025 563,11	82,97	82,97
		TRAC	21 597 726,73	17 849 871,64	82,65	82,65
		Autres	10 656 138,80	8 635 481,42	81,04	81,04
		TOTAL	32 253 865,53	26 485 353,06	82,12	82,12

Tableau 18 : CPAP 2009-2013 Tableau des réalisations financières

Programmes, Sous-Programmes et Volets	TRAC		Autres		Total		% Dépenses
	P	D	P	D	P	D	
1. GOUVERNANCE							
1.1 Participation citoyenne							
A. Renforcement des partis politiques et OSC	2 077	963	67	66	2 144	1 029	1,3
B. Appui aux processus électoraux	=	3 846	36 557	33 862	39 706	37 708	46,4
Sous-total 1.1	2 077	4 809	36 624	33 928	41 850	38 737	47,6
1.2 Renforcement des institutions publiques							
A. Parlement	138	142	69	58	207	200	0,2
B. Décentralisation et gouvernance locale	4 854	2 257	236	180	5 090	2 437	3,0
Sous-total 1.2	4 992	2 399	305	238	5 297	2 637	3,2
1.3 Accès à la justice et aux droits de l'Homme							
A. Accès à la justice	2 005	612	0	0	2 005	612	0,8
B. Droits de l'Homme	955	383	4 313	2 914	5 268	3 297	4,1
Sous-total 1.3	2 960	995	4 313	2 914	7 273	3 909	4,8
1.4 Prévention et gestion des crises, catastrophes et relèvement							
A. Crises alimentaires	5 393	1 767	2 547	1 212	7 940	2 979	3,7
B. Crises sociopolitiques	1 106	1 215	788	617	1 894	1 832	2,3
Sous-total 1.4	6 499	2 982	3 335	1 829	9 834	4 811	5,9
TOTAL – PROGRAMME 1	16 528	11 185	44 577	38 909	64 254	50 094	61,6
2. LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET ATTEINTE DES OMD							
2.1 Appui à la mobilisation, à la gestion et au suivi des ressources pour les OMD							
A. Appui aux institutions en charge de la formulation et du suivi des stratégies nationales pour un alignement des politiques et programmes sur la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD	1 385	675	1 036	1 035	2 421	1 710	2,1
B. Appui à la mobilisation des ressources pour les OMD	5 537	2 602	1	0	5 538	2 602	3,2
C. Appui à l'harmonisation des procédures et l'alignement des PTF	0	0	0	0	0	0	0
D. Appui à la mise en œuvre du Programme Conjoint de Maradi (PCM)	1 874	364	1 190	0	3 064	364	0,4
Sous-total 2.1	8 796	3 641	2 227	1 035	11 023	4 676	5,8

(à suivre)

Tableau 18 : CPAP 2009-2013 Tableau des réalisations financières (suite)

Programmes, Sous-Programmes et Volets	TRAC		Autres		Total		% Dépenses
	P	D	P	D	P	D	
2. LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET ATTEINTE DES OMD (suite)							
2.2 Appui à la promotion du genre et de l'emploi des jeunes							
A. Promotion du genre et de l'autonomisation des femmes.	1 474	541	10	9	1 484	550	0.7
B. Promotion et l'emploi des jeunes	3 072	1 101	0	0	3 072	1 101	1.4
Sous-total 2.2	4 546	1 642	10	9	4 556	1 651	2.0
2.3 Renforcement des capacités pour l'accès aux services sociaux de base							
A. Renforcement des capacités locales pour la réalisation de l'OMD 5 à travers la coopération sud-sud	2 840	2 332	0	0	2 840	2 332	2.9
B. Appui à l'intégration de la lutte contre les IST/VIH/SIDA dans les politiques de développement	1 207	37	486	104	1 693	141	0.2
C. Renforcement des capacités pour la lutte contre le paludisme et la tuberculose	1 128	471	10 769	8 434	11 897	8 905	11.0
Sous-total 2.3	5 175	2 840	11 255	8 538	16 430	11 378	14.0
TOTAL – PROGRAMME 2	18 517	8 123	13 492	9 582	32 009	17 705	21.8
3. GESTION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES							
3.1 Gestion des ressources naturelles							
A. Lutte contre la dégradation des terres	1 689	1 172	818	753	2 507	1 925	2.4
B. Gestion durable de la biodiversité	1 924	905	2 105	1 424	4 029	2 329	2.9
C. Promotion des énergies renouvelables	805	382	455	50	1 260	432	0.5
D. Promotion de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)	1 725	693	4 528	2 592	6 253	3 285	4.0
E. Adaptation aux effets des changements climatiques	1 325	472	4 379	3 131	5 704	3 603	4.4
Sous-total 3.1	7 468	3 624	12 285	7 950	19 753	11 574	14.2
3.2 Programme de micro-financement							
A. Programme de micro-financement	0	0	0	1 935	0	1 935	2.4
Sous-total 3.2	0	0	0	1 935	0	1 935	2.4
TOTAL – PROGRAMME 3	7 468	3 624	12 285	9 885	19 753	13 509	16.6
GRAND TOTAL	42 513	22 932	70 354	58 376	116 016	81 308	100
% TRAC par rapport à d'autres	39.4	28.2	39.4	100.0	100	100.0	

Tableau 19 : Coopération Sud-sud dans les CPAP

Projets	Expérience de financements Sud (pays ou organisations régionales du Sud)	Expériences de recours à des experts du Sud	Expérience de visites d'expérience de Nigériens dans des pays du Sud
CPAP 2004-2008			
Projet intégré d'approvisionnement en eau potable en milieu rural au Niger	Zayed Bin Sultan Al Nahayan Charitable and Humanitarian Foundation pour un montant de 1 500 000 US \$.		
CPAP 2009-2013			
Projet Niger River Basin		9 pays membres de l'Autorité du bassin du Niger	9 pays membres de l'Autorité du bassin du Niger
Projet appui à la gestion intégrée des ressources en eau		Burkina Faso : échange d'expériences Burkina Faso : utilisation des experts	Burkina Faso : échange d'expériences
Projet Pilote Promotion des énergies renouvelables		Mali	
Projet Gestion durable de la biodiversité		Burkina-Bénin-Niger	Burkina-Bénin-Niger :
Projet Pilote NAPA Resilience agriculture Sector			Mali: Adaptation au changement climatique
Programme africain d'adaptation composante Niger		20 pays africains membres du Programme	Burkina Faso: Bénin, 20 pays africains
Projet de gestion durable de corridor de la faune au Niger		Burkina-Bénin-Niger	Burkina-Bénin-Niger
Projet d'appui à la localisation et à la transition démocratique			Bénin-Mali-Sénégal

(à suivre)

Tableau 19 : Coopération Sud-sud dans les CPAP (suite)

Projets	Expérience de financements Sud (pays ou organisations régionales du Sud)	Expériences de recours à des experts du Sud	Expérience de visites d'expérience de Nigériens dans des pays du Sud
CPAP 2004-2008 and CPAP 2009-2013			
Projet Appui à la promotion des droits de l'Homme		Burkina Faso	
Projet d'appui à la localisation des OMD			Burkina Faso et Mali: voyage d'études des nigériens
Gestion stratégique du développement	Synergie avec la Commission économique pour l'Afrique (CEA)		
Programme Conjoint d'appui au développement de la région de maradi	Le Programme s'inscrit dans les initiatives de la CEDEAO et de l'UEMOA, pour l'atteinte des OMD.		
Programme d'appui au développement local de Maradi (PADEL Maradi) (NER/99/001)	Le PADEL Maradi, s'inscrit des initiatives de la CEDEAO et de l'UEMOA pour l'atteinte des OMD. Les appuis du PNUD et de l'UNCDF		
Appui à la vulgarisation de la Convention pour l'élimination de la discrimination contre les femmes (CEDEF) (45105)			Cameroun Sénégal
Appui à la promotion de l'emploi des jeunes (70385)	Validation de l'étude de faisabilité sur la mise en place de l'observatoire de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans le cadre de l'UEMOA; Financement de la BAD pour un Projet d'Appui au DEFPT		
Appui à la réalisation de l'OMD 5		Des VNU chirurgiens et sages-femmes de la sous-région mobilisés au niveau de 9 hôpitaux de district	

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
GOUVERNANCE							
1	Projet d'appui au processus électoral Niger (DEX)/ en cours	CENI	<p>PNUD M. Salissou Moussa, associé au Programme Email : salissou.moussa@undp.org ; Tel 20.73.13.11 / 91.20.83.11</p> <p>Amadou Magagi magagiamadou@yahoo.fr ceniger@yahoo.fr 20722092/96877354</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses/ Commission électorale nationale indépendante (CENI) 	• Territoire National	Institution responsable de l'organisation des élections
2	00062477 – Renforcement des capacités des partis politiques en vue d'un grand engagement civique	Conseil national pour le dialogue politique (CNDP)	<p>Partenaire de Réalisation M. Kader Lawaly, Secrétaire Permanent du CNDP Email : kaderlawali@yahoo.fr; Tel 20.72.20.56 / 90.64.24.63 / 96.57.78.15</p> <p>PNUD M. Salissou Moussa, associé au Programme Email : salissou.moussa@undp.org ; Tel 20.73.13.11 / 91.20.83.11</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> CNDP 		
3	00051368 – Projet TTF « Promotion de l'accès à la Justice »	Ministère de la Justice	<p>Partenaire de Réalisation M. Hassane Soumana, Directeur des Études et de la Programmation, Point focal Email : soumanah@yahoo.fr; Tel : 94.95.52.56 Ministère de la Justice</p> <p>PNUD M. Salissou Moussa, associé au Programme Email : salissou.moussa@undp.org ; Tel 20.73.13.11 / 91.20.83.11</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> Direction Générale des Droits de l'Homme, de la Protection Judiciaire Juvénile et de l'Action Sociale Direction Générale des Affaires Judiciaires et des Sceaux Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire Direction des Études et de la Programmation Direction de la Statistique Organisations de la Société Civile Association Nigérienne de défense des Droits de l'Homme (ANDDH) Association des Femmes juristes du Niger (AFJN) Association SOS Femmes et Enfants Victimes de Violences Familiales Commission Nationale des Droits Humains 	• Gaya, Dosso, Niamey et Tillabéry	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Justice, Commission Nationale des Droits Humains, société civile, détenus dans les maisons d'arrêt du Niger ; justiciables les plus vulnérables et particulièrement les femmes et les mineurs ; acteurs en charge de la gestion et du fonctionnement de la Justice coutumière Justice coutumière

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
GOUVERNANCE (suite)							
4	00045143 – Appui au processus de décentralisation	Ministère de l'Intérieur, de la Décentralisation de la Sécurité Publique et des Affaires Religieuses Tel : 20.72.31.06	<p>Partenaire de réalisation : M.Saidou Halidou, Directeur Général de la Décentralisation et de la Déconcentration (DGDD), Email : halidou_saidou@yahoo.fr ; Tel : 20.72.31.06 / 91.20.83.90</p> <p>M. Laouali Mahamadou, Point focal ; Email : laoual_mah@yahoo.fr ; Tel : 90.61.16.09 / 96.50.77.56</p> <p>M. Sanoussi Maman, Gestionnaire, Email : maman_sanoussi@yahoo.fr ; Tel : 91.20.83.91</p> <p>PADL Maradi : M. Yaou Ladoua, Coordonnateur, Email : lyaou_padelm@yahoo.fr ; yladoua@gmail.com ; Tel : 21.41.11.55 / 21.44.15.31 / 91.21.83.84</p> <p>M. Sounna Soumana, Gestionnaire Email : soumanasounna@yahoo.fr ; Tel : 21.41.11.55 / 96.87.60.88 / 91.21.83.85</p> <p>PNUD M. Abdou Soumaila, chargé de Programme FENU, Email : abdou.soumaila@undp.org ; Tel : 20.73.13.27 / 91.20.83.27</p> <p>Mme Aissa Ouahido, chargée de Programme. Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale de la Décentralisation et de la Déconcentration • Direction Générale de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales • Ministère du Plan de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire (MP/AT/DC) • Haut Commissariat à la Modernisation de l'État (HCME) • École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) 	de 8 communes (Programme d'Appui au Développement Économique et Local de Maradi) de la région de Maradi	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables des administrations centrales et déconcentrées de l'État (gouvernement, parlementaires, cadres des principaux Ministères en charge de la décentralisation, corps préfectoral, services techniques déconcentrés), les collectivités territoriales et les acteurs de la société civile.

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
GOUVERNANCE (suite)							
5	00060384 – Gouvernance électronique et accès à l'information (Fini)	Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire	<p>Partenaire de réalisation : M. Abdou Souley, Secrétaire Général du Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire Email : abdou.souley2@yahoo.fr ; Tel : 90.30.90.14 / 97.97.82.41</p> <p>M. Seydou Yayé, Directeur de l'Évaluation, Point focal; Email : seydou.yaye@yahoo.fr ; Tel : 20.72.38.38 Direction Générale du Plan</p> <p>Mme Maria Katchéré, Assistante Administrative Email : boubemaria@yahoo.fr ; Tel : 96.96.18.07</p> <p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org ; Tel : 20.73.13.12 / 91.20.83.12</p>	2009	• Commune		
6	Appui au Secteur Privé (Fini)		<p>PNUD Mme Rabaha Bolho, Programme Officer Email: rabaha.bolho@undp.org ; Tel : 20.73.13.12 / 91.20.83.12</p>	2004			
7	Appui à la Lutte contre la Corruption (fini)		<p>PNUD M. Salissou Moussa, associé au Programm Email : salissou.moussa@undp.org ; Tel : 20.73.13.11 / 91.20.83.11</p>	2004			

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
GOVERNANCE (suite)							
8	00045006 – Appui à la société civile	Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire	<p>Partenaire de réalisation : M. Abdou Souley, Secrétaire Général du Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire Email : abdou.souley2@yahoo.fr; Tel : 90.30.90.14 / 97.97.82.41</p> <p>M. Bana Amadou, Directeur des ONG et Associations de Développement, Point focal Email : sanibana@yahoo.fr ; Tel : 90.01.76.10 / 96.99.20.18</p> <p>Mme Maria Katchéré, Assistante Administrative Email : boubemaria@yahoo.fr ; Tel : 96.96.18.07</p> <p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org ; Tel : 20.73.13.12 / 91.20.83.12</p>	2004/2009	• DONGAD		
9	Appui au renforcement des capacités des femmes parlementaires (fini)		<p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org</p>	2004			
10	Renforcement des capacités délibérantes, législatives et de contrôle du Parlement	Assemblée Nationale	<p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org</p>	2004/2009	• Assemblée Nationale		
11	Localisation des OMD (fini)		Saïssou Moussa Kimba Moumouni Alfari	2004/2009	• Ministère du Plan	• Tillabéry, Dosso, Tahoua, Maradi, Zinder, Diffa) et la Ville de Niamey (5 ^{ème} Arrondissement).	• Conseillers municipaux
12	Appui aux institutions de la transition (fini)/DEX		<p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org</p>	2009			• Institutions de la république

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Parte- naires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
CONSOLIDATION DE LA PAIX, CRISE ET RELÈVEMENT							
1	00069815 – Prevention and manage- ment of crises and natural disasters	Cabinet du Premier ministre Tel. 20.72.26.99	Partenaire de réalisation : M. Saidou Sidibe, Directeur de Cabinet du Premier Ministre, Email : sidibesasi@yahoo.fr ; Tel : 20.72.26.99 / 98.98.00.01 Cabinet du Premier Ministre Mme Ousseini Mariama, Coordonnatrice du Système d'Alerte Précoce Email : ouseinimariama@ yahoo.fr ; Tel : 20.72.32.75 / 96.20.45.45 M. Yabilan Maman, Coordonnateur de la Cellule Crise Alimentaire (CCA) Email : yabilan1958@ gmail.com ; Tel : 20.72.35.78 M. Djibrilla Issoufou, Gestionnaire Email : djibrilla_issoufou@ yahoo.fr ; Tel : 90.38.73.12 PNUD M. Laouly Ada, Représentant Résident Programme Email : laoualy.ada@undp.org ; Tel : 20.73.13.15 / 91.20.83.15	2004/ 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat Permanent du Comité National de Prévention et de Gestion des Crises et Catastrophes (SP/CNPGCC) • Système d'Alerte Précoce (SAP) • Cellule Crise Alimentaire (C) 		
2	00077160 – Programme de renfor- cement des capacités pour la pré- vention et la gestion des crises et des catastrophes	Cabinet du Premier ministre	Partenaire de réalisation : M. Saidou Sidibe, Directeur de Cabinet du Premier Ministre, Email : sidibesasi@yahoo.fr ; Tel : 20.72.26.99 / 98.98.00.01 Cabinet du Premier Ministre M. Djibrilla Issoufou, Gestionnaire Email : djibrilla_issoufou@ yahoo.fr ; Tel : 90.38.73.12 PNUD M. Laouly Ada, Représentant Résident Programme Email : laoualy.ada@undp.org ; Tel : 20.73.13.15 / 91.20.83.15	2009			
3	Consolidation de la paix Aïr & Azawak (fini) / DEX		M. Laouly Ada, Représentant Résident Programme Email : laoualy.ada@undp.org	2004/ 2009		• Région d'Agadez et de Tahoua	<ul style="list-style-type: none"> • Ex combattants • Femme des ex combattants

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
PAUVRETE							
1	Comportements à moindres risques		PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29	2004			
2	Système Intégré d'Approvisionnement en eau potable		PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29	2004			
3	Programme de Volontariat National pour le Développement (fini)/ DEX		PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29 Solange Tibiri	2009	MA/		
4	00045105 – Appui à la vulgarisation de la CEDEF	Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant	Partenaire de réalisation : Dr Seydou Azaratou Inoussa, Directrice Générale de la Promotion de la Femme ; Email : inoussaazarat@yahoo.fr ; Tel : 20.73.49.33 / 96.89.43.14 Mme Barkiré Mariama, Directrice de l'Autonomisation Économique de la Femme, Point focal Email : mbmabey@yahoo.fr ; Tel : 20.73.49.33 / 96.98.24.38 / 94.35.00.11 PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29	2004/ 2009	Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant		

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
PAUVRETE (suite)							
5	00045139 – Réalisation de l'OMD5 à travers la coopération Sud/Sud	Ministère de la Santé Publique	<p>Partenaire de réalisation : M. Hassane Namaka, Secrétaire Général Adjoint Tel : 20.72.27.82 Ministère de la Santé Publique</p> <p>Mme Ibrahim Rahamatou, Chef de Division Gestion prévisionnelle ; Point focal ; Email : rahamaazou@yahoo.fr ; Tel : 90.10.02.21 / 20.20.31.18 Direction des Ressources Humaines</p> <p>PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29</p>	2004/2009	<p>Coordination Intersectorielle de Lutte contre les IST/VIH/Sida (CISLS)</p> <p>Districts Sanitaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> la Communauté Urbaine de Niamey (maternité centrale de Niamey), les districts sanitaires de Bouza, Birni Nkonni, Dogondoutchi, Filingué, Mayahi, Mainé Soroa, Tanout (PNUD), Gouré et Matameye (UNFPA) pour le volet OMD5 et ; la Communauté Urbaine de Niamey et les régions d'Agadez, Dosso et Tillabéry pour le volet OMD6. 	Communauté des districts de Dogon Doutchi – Birni N'Konni – Mayahi – Matameye – Tanout – Gouré – Mainé Soroa – Bouza – Filingué et Niamey.
6	00045166 – Appui à la Lutte contre les IST/VIH/SIDA	Coordination Intersectorielle de Lutte Contre le SIDA	<p>Partenaire de réalisation : Dr Zeinabou Alhousseini, Coordonatrice Nationale de la CISLS Email : zeinamaiga@yahoo.fr; Tel : 20.73.54.60 / 20.73.27.65 / 94.50.05.50 Présidence de la République</p> <p>Mme Halimatou Djibo, Directrice des ONGs et Associations, point focal Email : halimatoudjibo@yahoo.fr ; Tel : 20.73.27.65 / 94.50.05.10</p> <p>M. Niandou Tahirou Issa, Gestionnaire Email : iniandou2000@yahoo.com ; Tel : 20.73.27.65 / 90.31.78.91 / 94.71.52.27</p> <p>PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29</p>	2004/2009			

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
PAUVRETE (suite)							
7	00052624 – Appui à la mise en œuvre de la nouvelle politique sur le traitement et la prévention du Paludisme au Niger (DEX)	Programme National de Lutte Contre le Paludisme Tel : 20.72.32.24 Ministère de la Santé Publique	Sous-bénéficiaires : Dr Hadiza Jackou, Coordonnatrice nationale du PNLN Email : hadizou_jakou@yahoo.fr ; Tel : 20.72.32.24 / 96.99.31.31 Tari Fatouma, Gestionnaire Email : tarifatouma@yahoo.fr ; Tel : 20.72.28.79 / 94.06.46.41 M. Moctar Zakari, Comptable PNLN Email : moctar_z@yahoo.fr ; Tel : 20.72.28.79 / 96.27.38.85 / 94.06.46.52	2009			
		Centre de Recherche Médicale et Sanitaire Tel. 20.75.20.40	Sous-bénéficiaire : Dr Jean Marc Collard, Directeur Général par intérim Email : jmcollard@cermes.org ; Tel : 20.75.20.40 / 96.85.45.53 M. Moussa Kanta, Gestionnaire Email : mkanta@cermes.org; Tel : 20.75.20.40 / 90.42.57.33				
		Direction des Pharmacies Laboratoires et de la Médecine Traditionnelle Tel. 20.72.24.50 Ministère de la Santé Publique	Sous-bénéficiaires : Dr Messan Halimatou, directrice de la DPHL/MT, Email : docmeshali@yahoo.fr ; Tel : 20.72.24.50 / 96.27.55.44 M. Barazé Tchiffa, Comptable DPHL/MT Tel : 20.72.24.50 / 93.91.30.18				
		Organisation Nigérienne des Éducateurs Novateurs Tel. 20.72.47.96	Sous-bénéficiaires : M. Ibo Issa, Coordonnateur de l'ONEN Email : ibo_tonka2005@yahoo.fr ; Tel : 20.72.47.96 / 96.96.91.78 M. Assoumane Sahabi, Gestionnaire Email : sahamane73@yahoo.fr ; Tel : 20.72.47.96 / 96.87.51.69				
			PNUD – Unité d'appui à la gestion des projets financés par le Fonds Mondial: Mme Brigitte Zami, Coordonnateur Email : zami.brigitte@undp.org ; Tel : 20.72.57.67 Mme Mariama Maiga, Assistante Administrative et Financière Email : maiga.mariama@undp.org ; Tel : 20.72.57.67 / 96.96.77.25				

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
PAUVRETE (suite)							
8	00070313 – Gestion Stratégique du Développement	Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire	<p>Partenaire de réalisation M. Abdou Souley, Secrétaire Général du Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire Email :abdou.souley2@yahoo.fr ; Tel : 90.30.90.14 / 97.97.82.41</p> <p>M. Souley Iro, Point focal, Directeur Email : souleyiro@yahoo.fr ; Tel : 93.93.88.15</p> <p>Mme Maria Katchéré, Assistante Administrative Email : boubemaria@yahoo.fr; Tel : 96.96.18.07</p> <p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org ; Tel : 20.73.13.12 / 91.20.83.12</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire • Ministère des Finances ; • Ministère des Mines et du Développement Industriel ; • Ministère de l'Energie et du Pétrole ; • Ministère en charge de la Communication ; • Cabinet du Premier Ministre ; • Haut-commissariat à l'Initiative 3N ; • Unité de coordination du MCA 		<ul style="list-style-type: none"> • structures de l'Administration publique au niveau centrale
9	00070385 – Appui à la promotion de l'Emploi des jeunes	Ministère du Commerce et de la Promotion du secteur Privé	<p>Partenaire de réalisation : Mme Mariama Zada, Secrétaire Général Adjoint Tel : 20.73.41.63 / 96.97.18.73 Ministère du Commerce et de la Promotion du secteur Privé</p> <p>M. Ali Ousmane, Directeur des Petites et Moyennes Entreprises, Point focal Email : manosaf60@yahoo.fr ; Tel : 96.47.95.03 Direction Générale du Secteur Privé</p> <p>M. Yarima Souley, Assistant financier Email : yarima2005@yahoo.fr ; Tel : 90.53.77.66</p> <p>PNUD Mme Rabaha Bolho, chargée de Programme Email : rabaha.bolho@undp.org ; Tel : 20.73.13.12 / 91.20.83.12</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFP/E) • Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture (MJ/S/C) • Université Abdou Moumouni (UAM) • EAN 		<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes ; • Institutions d'appui à la promotion de l'Entreprenariat des Jeunes • Universités de Niamey, Établissements professionnels

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
PAUVRETE (suite)							
10	Appui à la mise en œuvre du Programme conjoint Maradi	M/PA/DC	PNUD Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Les Agences du Système des Nations unies (A/SNU) ; • La Direction Régionale du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire (DRP/AT/DC) de Maradi ; • La Direction Régionale de l'Institut National de la Statistique (DR/INS) de Maradi 	• Région de Maradi	• autorités locales, et les services techniques déconcentrés de l'État, le Conseil Régional
11	Programme Cadre de lutte contre la pauvreté		Mme Aissa Ouahido, Chargée de Programme Email : aissa.ouahido@undp.org ; Tel : 20.73.13.29 / 91.20.83.29				

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
ENVIRONNEMENT							
1	00051709 – PIMS : 2294 FSP – Co Gestion des ressources de l’Air et du Ténééré	Ministère de l’Hydraulique et de l’Environnement	<p>Partenaire de réalisation : M. Mamoudou Hamadou, Coordonnateur National du projet Directeur Général de l’Environnement et des Eaux et Forêts (DGE/EF) Email : dgeef@intnet.ne ; Tel : 20.72.37.55 Unité de gestion du Projet (Agadez) M. Yacouba Seybou, Coordonnateur du projet Email : yacoubseybou@yahoo.fr ; Tel : 20.44.06.16/17 ou 96.98.75.15</p> <p>M. Koussou Boubacar, Assistant Administratif et Financier Email : bkoussou@yahoo.fr ; Tel : 90.45.45.88 / 96.99.14.56</p> <p>PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme, Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73.13.28 / 91.20.83.28</p>	2004/2009	<ul style="list-style-type: none"> • Communautés locales des sites du projet : Timia (Zomo, Etagay), Iférouane : (Egagar FaouDET, Ibdéram Tadeck), Gougaram : (Teznet, Tchinzazele), Tabelot : (Egagar Aghatir, Atakaki, Abardak) • Communes de Gougaram, Iférouane, Timia et Tabelot, • Direction des Études et de la Programmation, (DEP/MHE) • Direction de la Faune, Chasse et Aires Protégées (DFC/AP/MHE), • Direction des Aménagements Forestiers, du Reboisement et de la Restauration des Terres (DAF/R/RT/MHE), • Direction Régionale de l’Environnement d’Agadez, • Direction Régionale de l’Agriculture d’Agadez, • Direction Régionale de l’Élevage d’Agadez, • Direction Régionale du Plan, de l’Aménagement du Territoire et du Développement Communautaires d’Agadez, • Commissions Foncières Départementale (COFODEP) d’Arlit et Tchirozérine, • Commissions Foncières Communales (COFOCOM) de Gougaram, Iférouane, Timia et Tabelot • INRAN 	<ul style="list-style-type: none"> • la Réserve Naturelle Nationale de l’Air-Ténééré (RNNAT) et ses zones connexes situées sur les territoires des Communes de Tabelot, de Timia, de Gougaram et d’Iférouane dans la région d’Agadez 	<p>au niveau des communes, les groupes socioprofessionnels utilisateurs des ressources naturelles : pasteurs, agropasteurs, coopératives, organisations communautaires de gestion de ressources naturelles et de protection de l’environnement des communes de Gougaram, Iférouane, Tabelot et Timia , groupements féminins d’Agadez, Arlit, Tabelot et Timia intervenant dans le domaine de la vulgarisation du charbon minéral, commerçants de bois et de paille, artisans, acteurs du tourisme, appuyés par les commissions foncières communales de Gougaram, Iférouane, Tabelot et Timia, les autorités coutumières et administratives, l’organe de gestion de la réserve et les postes forestiers, les ONG locales : Homme Environnement et Développement (HED-Tamat), Organisation pour la Nature (ONAT). Au niveau régional, les Directions Régionales d’Agadez de l’Environnement, du Tourisme, de l’Hydraulique, de l’Agriculture, de l’Élevage, de l’Éducation, du Plan, Aménagement du Territoire et Développement Communautaire, du Génie Rural contribueront au plan technique à la mise en œuvre du plan de travail 2012 et bénéficieront des appuis dans le cadre du renforcement de leurs capacités en collaboration avec les autorités du Gouvernorat et des Préfectures.</p>

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
ENVIRONNEMENT (suite)							
2	Appui aux institutions de gestion de l'environnement (fini)		PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28	2004			
3	Appui à la gestion intégrée des ressources en eau (fini)		PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28	2004/ 2009			
4	00072003 – PIMS 3826 PANA Résilience dans le secteur de l'agriculture	Conseil national de l'environnement pour un développement durable (CNEDD) Tel : 20 72 25 59 Cabinet du Premier ministre	Partenaire de réalisation M. Kamayé Maâzou, Secrétaire Exécutif du CNEDD Email : kamayemaazou@yahoo.fr ; Tel : 20.72.25.59 / 90.47.58.35 / 96.98.74.70 Cabinet du Premier Ministre Coordination Nationale du projet 72033 Mme Bako Safi Solange, Coordonnateur National Email : safimod07@yahoo.fr ; Tel : 96.49.69.08 M. Harouna Hassane, Gestionnaire Email : harhassane@yahoo.fr ; Tel : 90.32.89.72 / 96.26.60.40 PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28	2009	• Programme Micro financement du FEM.	• Sakabal, Tamalo, Aderbissinat, Edouk, Loga, Tondikiwindi, Diffa et Commune de Niamey 1	• institutions nationales en charge du développement agricole et les communautés vulnérables dans les zones d'intervention.

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
ENVIRONNEMENT (suite)							
5	00072224 – Lutte contre l'ensablement des cuvettes oasiennes (PLECO)	Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement	<p>Partenaire de réalisation M. Mamoudou Hamadou, Coordonnateur National du projet Directeur Général de l'Environnement et des Eaux et Forêts (DGE/EF) Email : dgeef@intnet.ne ; Tel : 20.72.37.55 Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement</p> <p>M. Hamissou Garba, Directeur, Point focal Email : garba_h283@yahoo.fr Tel : 96.53.66.65 / 91.10.54.26</p> <p>M. Gilbert Gnimadi, Gestionnaire projet (niveau central) Email : gnimadi_gilbert@yahoo.fr ; Tel : 94.84.44.93 / 96.96.81.07 Unité de gestion du projet (Zinder)</p> <p>M. Toudjani Zabeirou, Coordonnateur du projet Email : zabeirou_toudjani@yahoo.fr ; Tel : 20.51.21.80 / 96.98.25.21</p> <p>Mme Gambo Bassira Magagi, Gestionnaire Email : esg_lmd_magagi@yahoo.fr ; Tel : 94.32.93.49</p> <p>PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale de l'Environnement et des Eaux et Forêts (DGEEF) • Programme Micro financement du FEM (PMF-FEM), • Centre national de Suivi Écologique (CNSE) • Secrétariat Exécutif du Conseil National de l'Environnement pour un Développement Durable (SE/CNEDD) 	<ul style="list-style-type: none"> • régions de Zinder et de Diffa concernées par le PLECO • Toutefois les activités liées à la GDT et aux appuis institutionnels concernent l'ensemble du territoire national 	<ul style="list-style-type: none"> • communautés locales des villages sites du projet, la société civile, les services techniques décentralisés et les communes

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Partenaires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
ENVIRONNEMENT (suite)							
6	00072381 – African Adaptation Programme – Composante Niger		<p>Partenaire de réalisation M. Kamayé Maàzou, Secrétaire Exécutif du CNEDD Email : kamayemaazou@yahoo.fr ; Tel : 20.72.25.59 / 90.47.58.35 / 96.98.74.70 Cabinet du Premier Ministre Coordination Nationale du projet</p> <p>M. Gousmane Moussa, Coordonnateur National Email : imgousmane@yahoo.fr ; Tel : 20.72.25.59 / 96.22.87.79</p> <p>M. Coulibaly Abderahmane, Gestionnaire Email : coulibaly1_abder1@yahoo.fr ; Tel : 20.72.25.59 / 96.98.48.45</p> <p>PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement, Institut National de Recherche Agronomique du Niger (INRAN), Secrétariat Permanent du Système d'Alerte Précoce (SP-SAP). 	Couverture nationale	<ul style="list-style-type: none"> communautés locales des villages sites du projet, la société civile, les services techniques décentralisés et les communes.
7	00070497 – Promotion des énergies renouvelables	Ministère de l'Énergie et du Pétrole	<p>Partenaire de réalisation : M. Sani Ibrahim, Directeur Général de l'Énergie Email : ibrahimdak@yahoo.fr ; Tel : 90.49.79.54 Ministère de l'Énergie et du Pétrole Coordination nationale du Projet</p> <p>M. Ibrahim Hassane, Coordonnateur National du projet Email : Ibrah04@yahoo.fr ; Tel : 96.87.16.59 / 90.90.16.59</p> <p>M. Idrissa Tahirou, Gestionnaire Email : djollo7@yahoo.fr ; Tel : 96.15.99.36</p> <p>PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28</p>	2009	<ul style="list-style-type: none"> La Direction des Énergies Renouvelables et Énergies Domestiques 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet interviendra au niveau national mais aura des actions ciblées dans les régions de Dosso, Tillabéry et Maradi. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement Ministère en charge de l'Éducation, Ministère de la Santé Publique Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Élevage, Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire Ministère des Finances, Conseil National de l'Environnement pour un Développement Durable, ONG/bureau d'études.

(à suivre)

Tableau 20 : Projets retenus dans l'échantillon de base (suite)

	Projets	Parte- naires de réalisation	Personnes à contacter	CPAP	Parties responsables	Zone d'intervention	Bénéficiaires
ENVIRONNEMENT (suite)							
8	00070891 – Gestion durable biodiversité	Ministère de l'Hydrau- lique et de l'Environne- ment	<p>Partenaire de réalisation M. Mamoudou Hamadou Coordonnateur National du projet Directeur Général de l'Environnement et des Eaux et Forêts (DGE/EF) Email : dgeef@intnet.ne ; Tel : 20.72.37.55 Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement</p> <p>M. Issa Malam Abdou, Point focal sortant Email : malam_ia@ yahoo.fr ; Tel : 94.75.12.06</p> <p>Mme Issa Mariama Aly Omar; Point focal entrant Email : mariomar_issa@ yahoo.fr ; Tel : 97.50.70.26</p> <p>M. Gilbert Gnimadi, Gestionnaire sortant Email : gnimadi_gilbert@ yahoo.fr ; Tel : 94.84.44.93 / 96.96.81.07</p> <p>PNUD M. Mahamane Lawali Elhadji Mahamane, chargé de Programme Email : mahamane.lawali@ undp.org ; Tel : 20.73 13 28 / 91.20.83.28</p>	2009			

Annexe 3.

DONNÉES SUR LE NIGER

Tableau 21 : Évolution des dépenses par secteur (en milliards de francs CFA) de 2007 à 2008

Secteurs	2007			2008		
	Crédits votés	Réalisation	Taux de réalisation (%)	Crédits votés	Réalisation	Taux de réalisation (%)
Éducation	87,06	74,48	85,6	119,3	89,6	75,1
Santé	45,98	38,43	83,6	58,3	35,8	61,4
Population, promotion de la femme et protection de l'enfant	3,00	2,54	84,6	6,87	1,06	15,5
Développement rural	66,05	46,71	70,7	88,83	44,31	49,9
Infrastructures (transport et équipement)	32,04	27,30	72,99	28,77	5,62	19,5
Énergie	4,46	3,41	76,5	3,55	0,97	27,4
Tourisme et artisanat	0,56	0,27	47,7	0,38	0,23	59,2
Art et culture	1,52	1,34	87,7	3,04	2,49	81,8
Sous-total secteurs prioritaires	240,67	194,47	80,8	309,6	180,1	58,3
Autres	257,76	224,8	87,2	263,8	191,20	72,5
TOTAL	498,43	419,27	84,1	572,87	371,3	64,8

Source : INS, Rapport de suivi des OMD, 2010

Tableau 22 : Agrégats macroéconomiques du Niger

Données macroéconomiques			
Indicateurs macroéconomiques	2008	2009	2010
ÉVOLUTION DU PIB			
PIB nominal (en milliards Francs CFA)	2 419,60	2 533,40	2 809,10
PIB nominal/hbt (en millier Francs CFA)	170,4	172,4	184,8
Accroissement du PIB réel (%)	9,6	-0,7	8,2
Accroissement du PIB réel/habitant (%)	5,9	-4,1	4,6
RÉPARTITION DU PIB PAR SECTEUR (EN %)			
Secteur primaire	46,1	42	45,2
Agriculture	30,1	24,9	29,5
Élevage	11,9	12,5	11
Forêt et Pêche	4,2	4,6	4,6
Secteur secondaire	10,1	11,4	11,4
Secteur tertiaire	36,4	38,7	35,8
Impôts sur les produits	7,3	7,9	7,6

Source : INS, Niger en Chiffres, 2011

Tableau 23 : Sélection d'indicateurs de développement humain

Secteurs	Indicateurs	Données	Sources
Démographie	Population	15 511 953	Banque mondiale, 2010
Santé	Prédominance de la malnutrition (% de la population)	n/a	
	Malnutrition infantile, poids insuffisant	19%	FAO 2011
	Malnutrition infantile, retard de croissance:	46%	FAO 2011
	Proportion de personnes sous-alimentées dans la population totale	20%	FAO 2011
	Prévalence de malnutrition aigüe chez les moins de 5 ans	17,0%	PAM, 2010
	Dépenses dans la santé publique (% du PIB)	6,1%	OMS, 2009
	Taux de mortalité infantile (par 1000 naissances vivantes)	73	Banque mondiale, 2010
	Espérance de vie à la naissance (années)	54	Banque mondiale, 2009
Éducation	Taux d'alphabétisation chez les adultes (chez les deux sexes) (% de 15 ans et plus)	28,7%	UNESCO, 2011
	Taux brut combiné d'inscriptions (les deux sexes)	n/a	
	Inscriptions à l'école, préscolaire, (% brut)	4%	Banque mondiale, 2010
	Inscriptions à l'école, primaire (% brut)	66%	Banque mondiale, 2010
	Inscriptions à l'école, secondaire (% brut)	13%	Banque mondiale, 2010
	Dépenses pour l'éducation (% du PIB)	4,5%	PNUD HDR Stats 2009
	Utilisateurs d'internet (pour 100 personnes)	0,8	Banque mondiale, 2010
	Nombre d'années de scolarisation des adultes (en années)	0,177	PNUD HDR Stats 2010, 2011
	Nombre d'années prévues de scolarisation des enfants (en années)	n/a	
Situation économique	PIB par habitant (en USD)	358	Banque mondiale, 2010
	PNB par habitant (PPA en 2008 en USD)	n/a	
	Dépenses de consommation finale des ménages, (% croissance annuelle)	n/a	
	Population vivant avec moins de 2 dollars/jour (en %)	75,9%	Banque mondiale, 2007
	Population vivant avec moins de 1,25 dollars/jour (en %)	43,1%	Banque mondiale, 2007
Genre	Ratio de décès maternel (estimation par modèle, pour 100 000 naissances vivantes)	820	PNUD HDR Stats 2010, 2011
	Taux de fécondité des adolescentes (naissances pour 1000 femmes âgées de 15 à 19 ans)	207,1	PNUD HDR Stats 2010, 2011
	Ratio hommes-femmes de sièges au Parlement	0,108	PNUD HDR Stats 2010, 2011
	Taux de mortalité maternelle (le nombre de décès chez les mères pour 100 000 naissances vivantes)	820	PNUD HDR Stats 2010, 2011

(à suivre)

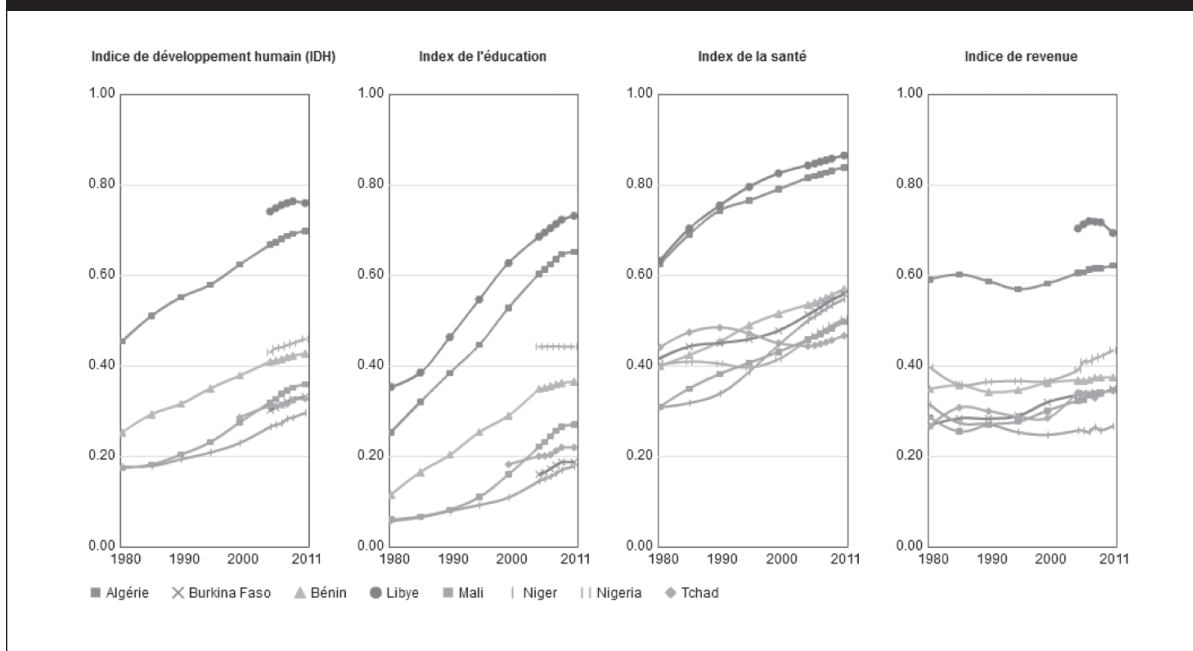
Tableau 23 : Sélection d'indicateurs de développement humain (suite)

Secteurs	Indicateurs	Données	Sources
Durabilité	Émissions de CO ₂ par habitant (en tonnes)	0,1	PNUD HDR Stats 2008
	Zones protégées (% du territoire)	7	Banque mondiale, 2009
	Taux d'épargne net ajustée (en % de RNB)	16,2	PNUD HDR Stats 2009. Les données correspondent à l'année la plus récente disponible au cours de la période indiquée.
Sécurité humaine	Nombre de réfugiés par pays d'origine (en milliers)	803	Banque mondiale, 2010
	Taux de chômage total (en % de la population active)	n/a	
	Population touchée par les catastrophes naturelles (moyenne/an/million d'habitants)	n/a	
Indices composites	Indice de pauvreté multidimensionnelle (k> ou = à 3)	0,642	PNUD HDR Stats. Publié en 2011 en utilisant des données de 2000-2010.
	Valeur de l'indice de développement humain	0,295	PNUD HDR Stats 2011
	Indice de développement humain (IDH) ajusté aux inégalités	0,195	PNUD HDR Stats 2011
Autres indices de vulnérabilité	Nombre de réfugiés dans le pays	314	UNHCR 2010
	Nombre de réfugiés par origine	803	UNHCR 2010
	Indice de vulnérabilité et de crise de l'ECHO	Indice de vulnérabilité: 4 (haute) Indice de crise: 4 (haute)	ECHO Global Nécessite une évaluation 2011-2012
	Alerte précoce - évaluation des actions précoces du Comité Permanent Inter Agences (CPIA)	Alerte orange	CPIA 2011
Indice de gouvernance	Score Niger	44/100 ⁸	2011 Ibrahim Index of African Governance
	Rang Niger	39th/100	

Sources : Voir colonne n°4

8 L'Afrique et l'Afrique de l'Ouest ont, respectivement, un indice de 50/100 et 51/100.

Figure 20 : Indices sectoriels comparés du Niger et des pays de sa sous-région



Annexe 4.

PROCESSUS DE COLLECTE DE DONNÉES

Tableau 24 : Vue d'ensemble du processus de collecte de données et des sources

Niveau	Méthode de collecte de données	Sources
Niveau stratégique	Entretiens	Responsables du PNUD, d'autres agences de l'ONU, le Gouvernement du Niger, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, et les OSC ayant une vision commune du contexte du développement du Niger.
Niveau Thématique/ Programmatique : Activités des Projets	Examen de dossier	Échantillon de 34 projets (sur un total de 186 références dans Atlas ayant fait l'objet d'un examen approfondi; par ailleurs toute la documentation disponible sur les projets en cours ou clôturés a été exploitée.
	Entretiens	Entretiens réalisées pour les projets de l'échantillon, auprès des agents du PNUD, du gouvernement, des autres partenaires techniques et financiers parties prenantes, de la société civile et des bénéficiaires. Les entretiens, tout en complétant l'examen documentaire devaient permettre de refléter dans l'évaluation les perceptions et les opinions des acteurs parties prenantes quant aux interventions du PNUD au Niger à divers niveaux.
	Visites de terrain	Visites de sites de projet pour collecter des informations de terrain à trianguler avec ce qui est ressorti de l'examen documentaire et des entretiens, mieux renforcer l'analyse.
Niveau Programmatique : Activités d'appui aux projets	Entretiens	Information sur ce niveau collectée par des entretiens auprès de personnes qui sont aussi, généralement, les mêmes engagées au niveau programme ; donc ces aspects d'accompagnement ont été couverts lors des mêmes entretiens pour éviter de démultiplier inutilement les rencontres.

Tableau 25 : Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1	Pertinence des interventions du PNUD	<p>Les interventions sont-elles bien ancrées dans l'environnement nigérien, c'est-à-dire en lien avec des besoins réels et bien connus ?</p> <p>Rôle du PNUD dans le développement du Niger depuis 2004 ?</p> <p>Capacités d'adaptation aux besoins ?</p> <p>Quel cadre institutionnel de coopération ?</p> <p>La lutte contre la pauvreté peut-elle s'articuler sur les stratégies et priorités nationales pour une visée claire des OMD ?</p> <p>Si oui, quelles priorités pour le PNUD ?</p> <p>Le peu de moyens du PNUD ne devrait-il pas le conduire à mieux se concentrer ?</p> <p>Quelles attentes du gouvernement vis-à-vis du PNUD ?</p> <p>Quels domaines de concentration pour le PNUD dans ses secteurs clé : gouvernance, lutte contre la pauvreté, environnement, prévention des crises ?</p> <p>Quel cadre de partenariat du PNUD avec la partie nationale ainsi qu'avec les autres entités ?</p> <p>Ce cadre peut-il renforcer la réactivité/capacité du PNUD face aux besoins de développement nouveaux au Niger ?</p>	<p>Les interventions contribuent-elles à résoudre une problématique de développement avérée au Niger ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes ressource 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnues pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<p>Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD</p>
			<p>Les interventions sont-elles en phase avec les stratégies nationales de développement du pays ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes ressource 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnues pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<p>Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD</p>
			<p>Les interventions sont-elles conformes au cadre de programmation du SNU au Niger (UNDAF) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes ressource 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnues pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<p>Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD</p>
			<p>Les interventions sont-elles conformes au Plan Stratégique du PNUD ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et documents de diagnostic de développement du pays • Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire • Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets effectivement visés dans les cadres de programmation de l'État et du SNU • Effets reconnues pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<p>Faire ressortir la cohérence entre les Effets et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du PNUD</p>

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
2	Efficacité	<p>Quels sont les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des effets qui étaient recherchés par le programme à travers ses différents projets ?</p> <p>Ce qui a changé au Niger depuis 7-8 ans et comment le PNUD y a contribué ?</p> <p>Ce qui ne serait plus pareil au Niger si le PNUD n'avait pas été là ?</p> <p>Comment améliorer l'efficacité du Bureau et des programmes du PNUD au Niger (équilibre entre unités, outils, fonctions, administration, procédures, etc.) ?</p> <p>Impacts significatifs du PNUD : où, pourquoi et pourquoi non ?</p> <p>(et en rapport avec les résultats de la récente revue à mi-parcours) ?</p> <p>Niveau d'efficacité du PNUD dans la coordination de l'ONU pour :</p> <p>1) mobiliser les ressources au profit des programmes nationaux 2) approfondir l'approche développement humain ?</p> <p>Niveau de réussite du PNUD dans la prise en charge des besoins de capacités de développement</p> <p>Pertinence de se limiter au développement des capacités, en abandonnant le niveau opérationnel ?</p>	<p>Le programme a-t-il contribué, et dans quelle mesure, au renforcement des institutions démocratiques en matière de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention des crises et de relèvement ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les institutions nationales/locales à mettre en œuvre des réformes visant la consolidation de la démocratie et de l'état de droit dans le respect des droits de l'homme ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les populations, en particulier les femmes, à participer équitablement au processus de prise de décision, et à exercer un contrôle citoyen de l'action publique ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé à promouvoir des dispositifs efficaces de prévention et gestion des crises, conflits et catastrophes naturelles, aux niveaux national, régional, départemental, communal et communautaire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'institutions démocratiques, et d'administrations centrales et locales renforcées par le programme en matière de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention de crise et de relèvement • Réalisations, productions, et performances de toutes sortes à l'actif des institutions démocratiques et résultant de capacités acquises grâce au programme en matière de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention des crises et de relèvement 	<p>Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au renforcement des capacités des institutions démocratiques</p> <p>Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de renforcement des capacités des institutions démocratiques</p>

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
2	Efficacité		<p>Le programme a-t-il contribué, et dans quelle mesure, au développement des capacités nationales pour la réduction de la pauvreté et l'accélération de la réalisation des OMD ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les Institutions nationales/locales à mettre en œuvre des réformes visant la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les populations vulnérables à mieux accéder aux opportunités d'emploi, de crédit, et d'entrepreneuriat ?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les institutions à assurer la disponibilité, l'accessibilité, et la qualité des Services Sociaux de Base pour les plus vulnérables, en particulier les femmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de structures nationales de planification stratégique et de suivi-évaluation renforcées par le programme • Réalisations, productions, et performances de toutes sortes à l'actif des structures nationales de planification stratégique et de suivi-évaluation, et résultant de capacités acquises grâce au programme 	<p>Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au renforcement des capacités nationales de planification stratégique et de suivi-évaluation</p> <p>Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de renforcement des capacités de planification stratégique et de suivi-évaluation</p>
			<p>Le programme a-t-il contribué, et dans quelle mesure, au développement des capacités institutionnelles et techniques en matière de préservation de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles?</p> <p>Le PNUD a-t-il aidé les populations à participer à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles, y compris de l'eau ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'acteurs renforcés par le programme en matière de préservation de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles • Réalisations, productions et performances de toutes sortes, en matière de gestion durables des ressources et de l'environnement, due à l'appui due à l'appui du programme 	<p>Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au développement des capacités techniques et institutionnelles en matière de gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement</p> <p>Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de développement des capacités techniques et institutionnelles de gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement</p>

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
2	Efficacité		Quelle place est faite au genre dans les Effets obtenus par le programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'institutions, de structures, d'acteurs ayant été renforcés par le programme en matière de droits de l'Homme et de genre • Réalisations, productions et performances en matière de droits de l'Homme et de genre, dues à l'appui du programme 	<p>Analyser et faire ressortir le niveau de livraison des produits par les projets dédiés au développement des capacités en matière de genre et d'équité</p> <p>Analyser et faire ressortir l'impact de ces produits sur l'environnement et les bénéficiaires, ce qui revient à analyser le niveau de réalisation des effets escomptés en matière de genre et d'équité</p>
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des effets du programme ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits et, par conséquent, la réalisation des effets des projets ?	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des facteurs ayant facilité la livraison des produits des projets 	Analyse et mise en exergue des facteurs ayant facilité la livraison des produits par les projets, et donc la réalisation des effets du programme
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits et la réalisation des effets des projets ?	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape ou d'achèvement des projets du programme • Personnes ressources parties prenantes à l'exécution des projets • Personnes et institutions bénéficiaires des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des entraves à la livraison des produits des projets 	Analyse et mise en exergue des facteurs ayant entravé la livraison des produits par les projets, et donc la réalisation des effets du programme

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
3	Efficience	Quelles ont été les conditions économiques d'acquisition et de livraison des produits, et par conséquent de réalisation des résultats, des projets du programme ?	Les projets ont-ils délivré leurs produits sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions 	Croisement/ comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
			<p>Les procédures d'acquisition et de livraison des produits ont-elles été transparentes et rationnelles ?</p> <p>Quelle est la qualité de la planification opérationnelle du PNUD ? Les outils de planification sont-ils stables et robustes (combien de révisions ?) ?</p> <p>Quelle est la rapidité et la qualité des protocoles de décaissement du PNUD ?</p> <p>Comment le PNUD se situe-t-il par rapport aux autres bailleurs UN et autres en matière de rythme de décaissement ?</p> <p>Meilleur dispositif de gestion de fonds ?</p> <p>Meilleures efficacité, responsabilité et souplesse dans la gestion de fonction (surtout dans des processus complexes comme les élections) ?</p> <p>Facilités apportées au PNUD par le Gouvernement ?</p> <p>Efficacité du PNUD dans les partenariats ?</p> <p>Efficacité du PNUD dans le financement, les procédures, transparence, communication, et capacité à être en phase avec les autres acteurs et bénéficiaires sur tous ces points ?</p> <p>Personnel approprié : cas des domaines d'action comme l'environnement, le Fonds Mondial mais aussi le genre ?</p> <p>Quelle est la capacité et l'efficacité de la modalité NEX ?</p> <p>Quel sort est réservé aux recommandations issues des audits ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) • Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du PNUD en la matière 	Croisement/ comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
4	Durabilité	<p>Quelle durabilité les résultats obtenus peuvent-ils avoir ?</p> <p>Les institutions appuyées par le PNUD peuvent-elles continuer à être performantes sans cet appui ?</p> <p>Le gouvernement et les autres acteurs aident-ils à la durabilité des actions du PNUD ?</p> <p>Les réalisations du PNUD sont-ils de bonne qualité ?</p>	<p>Les capacités nouvelles des institutions démocratiques, en matière de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention des crises et de relèvement, générées par les projets du PNUD survivront-elles aux interventions du programme, et jusqu'à quand ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de survie des capacités nouvelles des institutions démocratiques et des administrations publiques centrales et locales, raisonnablement pronostiqué sur la période post-programme 	<p>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur d'une pérennité des résultats obtenus en matière de capacités institutionnelles de gouvernance, de droits de l'Homme, de prévention des crises et relèvement</p>
			<p>Les capacités nouvelles générées par les projets en matière de lutte contre la pauvreté et d'accélération de la réalisation des OMD survivront-elles aux interventions du programme et dans quelle mesure ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de survie des capacités nouvelles dues au programme en matière de lutte contre la pauvreté et d'accélération de la réalisation des OMD, raisonnablement pronostiqué sur l'avenir 	<p>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur d'une pérennité des effets obtenus en matière de lutte contre la pauvreté et d'accélération de la réalisation des OMD</p>
			<p>Les capacités nouvelles générées par les projets en matière de préservation de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles survivront-elles aux interventions du programme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de survie des capacités nouvelles dues au programme en matière de préservation de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles, raisonnablement pronostiqué sur l'avenir 	<p>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur d'une pérennité des effets obtenus en matière de préservation de l'environnement et de gestion durable des ressources naturelles</p>

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
5	Positionnement	<p>Quel a été le positionnement spécifique du PNUD dans le pays ?</p> <p>Comment se positionne le PNUD vis-à-vis du reste du système des Nations unies, de la communauté internationale, et de la partie nationale dans son ensemble?</p> <p>Y a-t-il eu une coordination efficace entre le PNUD et les autres agences des Nations unies dans les domaines d'intérêt partagé ?</p> <p>Quelles sont les avantages comparatifs du PNUD qu'il a cherché à mettre en œuvre à travers le programme ?</p> <p>Quelle efficacité le PNUD a-t-il eu à travers ce positionnement ?</p> <p>Comment ce positionnement du PNUD a-t-il été perçu par les autres acteurs (gouvernements et partenaires au développement) ?</p> <p>Quel devrait être, le cas échéant, le nouveau positionnement du PNUD dans le contexte de développement du pays?</p>	<p>Quel a été le positionnement du PNUD par rapport aux autres acteurs de coopération : Agences UN, et autres sources de coopération ?</p> <p>Approche politique et stratégique versus approche opérationnelle de terrain Interfaces avec le gouvernement versus interfaces avec les structures et acteurs à la base? Quel équilibre entre une approche par le haut et une approche par le bas? Faut-il changer de direction? Faut-il diminuer le stratégique en faveur de l'opérationnel ? Faut-il plus de soutien aux droits de l'Homme, genre et lutte contre la pauvreté ?</p> <p>Quelle prise en charge des capacités de développement. ?</p> <p>Pertinence de se limiter au renforcement de capacité à l'exclusion de l'opérationnel ? Comment améliorer la coordination PNUD/ Autres Agences SNU et autres partenaires ? Apport du Siège et du Centre régional au programme sur le dialogue avec les acteurs nationaux sur le rôle du PNUD, les stratégies et les points d'entrés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Points d'ancrage du positionnement du PNUD 	<p>Analyser des points d'ancrage du positionnement dans le sens d'en faire ressortir les avantages comparatifs et les limites éventuelles</p>
		<p>Quels ont été les avantages comparatifs du PNUD par rapport aux autres agents de coopération : Agences UN et autres sources de coopération?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports spécifiques reconnus au PNUD 		

(à suivre)

Tableau 25 : Matrice d'évaluation (suite)

N°	Critères	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
6	Stratégies	<p>Quelle approche du développement le PNUD met-il en œuvre au Niger ?</p> <p>Quel cadre conceptuel développé par le PNUD pour appuyer le développement à court et long terme du Niger ?</p> <p>Quelle capacité d'adaptation des stratégies du PNUD en réponse aux changements des besoins, des outils et cycles de planification ?</p>	<p>Comment assurer que tous les appuis du PNUD impactent la lutte contre la pauvreté ?</p> <p>Quel ciblage dans le CPD en cours ?</p> <p>Leadership du PNUD versus partenariat UNDAF ?</p> <p>Régionalisation versus approche nationale du financement du développement</p> <p>Comment l'ERAD peut-il mieux servir le programme pays ?</p> <p>Meilleur ciblage et programmation des activités comme la prévention des crises, le déminage et la gestion des processus électoraux ?</p> <p>Plus d'emphasis sur le développement de capacités, l'emploi des jeunes, les processus électoraux ?</p> <p>Renforcer/financer le programme VNU ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'étape des projets • Personnes et institutions actives dans la mise en œuvre des projets du programme • Personnes et institutions bénéficiaires des interventions du programme • Observateurs pertinents présents dans l'environnement • Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documentaire • Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes, outils, points d'appui et d'entrée • Domaines de concentration • Stratégies de partenariat du programme 	Retracer les évolutions conceptuelles et stratégiques au sein du programme et les réorientations encore pertinentes dans le contexte de développement du Niger et de sa sous-région

Tableau 26 : Entretiens au niveau stratégique réalisés au Niger lors de la phase préparatoire

Nom	Fonction	Organisation
Boubou D. Camara	Représentant résident	PNUD
Fode' Ndiaye	Représentant résident	PNUD
Victor Womitso	Adjoint au Représentant résident	PNUD
Souley Boubacar	Assist. Local Sécurité	PNUD-UNDSS
Laoualy Ada	Assist. Représentant résident	PNUD (307, 315)
Ousseini Mariamagnandou	Coordinatrice SAP	Système d'alerte précoce
Yayé Seydou	Directeur de l'évaluation	Ministère chargé du Plan
Boureima Gado	Coordinateur RenSE	Réseaux nigérien d'évaluation
Sabrina Keller	Coordinatrice Nationale	HELP – Assistance allemande
Ibro Abdou	Président de l'ISEP	ISEP
Keita Maria Iboune	Analyste programme	PNUD (point focal évaluation)
Ali Madaï	Division Analyses économiques et Stratégies de développement	PNUD
Col. Yunusa Abdoulaye Boukari Djiberou Koudi Mamadou Ayouba Seybou	Président CNCCAI Secrétaire Permanent Resp. Admin. et Financier DG Sécurité Extérieure	Commission Nationale de lutte contre les armes illicites: Déminage
Djibo Saydou Soumaila Boubacar Moktar Seydou	Directeur Général Chef	Institut National de la Statistique Divis. Coord. Stat. et Coopération
Amadou Magagi	Secrétaire général permanent	Commission nationale électorale indépendante (CENI)
Rafael Aguirre Enrico Sborgi	Chef des opérations de coopération; Chargé du programme économie, commerce et bonne gouvernance	Union Européenne
Michael Askwith	Responsable	Examen à mi-parcours
Karl Vandepitte	Attaché de coopération	Ambassade du Belgique
Niang Ousmane	Resp. politiques sociales et S&E	UNICEF
Zeinabou Hadari	Secrétaire Perm.: Comité National SIDA, Tuberculose, et Paludisme	CCM Bureau Pays 10 162 Niamey
Khalid Ikhiri	ANNDH: Association nigérienne pour la défense des droits de l'Homme	Coordinateur, Chef section politique sociale et suivi-évaluation
Hambally Yacouba	Université de Niamey	Fac. Lettres et sciences humaines
Mamadou Mamane	Directeur Générale	Ministère de l'Eau et de l'Environnement
Suppiramaniam Nanthikesan	Consultant S&E	Regional Bureau for Africa

Tableau 27 : Entretiens au titre de l'Environnement et de la Gestion durable des ressources naturelle

Nom	Fonction
Laouali Ada	Assistant au Représentant Résident
Bolho Rabaha	Chargée de Programme
Aissa Ouahido	Chargée de programmes lutte contre la pauvreté et genre
Mahamane Lawali	Chargé de Programme Environnement
Keïta Maria	Bureau Suivi et Évaluation PNUD/Niger
Sylvain Ki	Bureau Suivi et Évaluation PNUD/Niger
Kamayé Maazou	Secrétaire Exécutif CNEDD Cabinet du Premier ministre
Bako Solange	Directrice Projet PANA résilience du secteur agricole
Abdoulaye Issa	Expert en S&E Projet PANA résilience du secteur agricole
Mamoudou Hamadou	Directeur général de la faune, des eaux et forêts
Abdou Malam Issa	Coordonnateur projet biod. niger fauna corridor mh/e
Ali L. Abbagana	Directeur Adjt Faune, chasse et Aires protégées MH/E
Hamissou Garba	Coord. Projet Lutte contre l'Érosion MH/E
Yayé Manou	Prjt Appui aux Institutions de l'Environnement, MHE
Ibrahim Sani	Directeur Général de l'Énergie ME/Pétrole
Maidagi Issa	Directeur des Énergies Renouvelables ME/Pétrole
Ibrahim Hassane	Coord Porjet Plateformes Multisectorielles ME/Pétri
Bassirou Dan Magaria	Assistant Programme Global Environment Facility/FEM
Garba Ragji	Directeur des Ressources en Eau MHE (GIRE)
Bako Mamane	Cellule SIGNER Responsable SIG MH/E
Sani Adamou	Cellule SIGNER Responsable Base des données
Balla Souley Bassirou	SG Réseau parts/bénéfices Pgr Micro financements FEM
Kondja Aissa	Technicienne Énergie Solaire
Yacouba Abdou	Pt Comité Gestion Campement Touristique
Oumar Ouali	Secrétaire Comité Gestion Énergie Solaire
Illya Loli	Pt Groupement Apiculteurs
Yanyéba Lory	Secrétaire Groupement Apiculteurs
Abdou Noma	Chef du Village Moli Haoussa
Moussa Djibey	Conservateur Adjt PARC du W
Loucoumane Zara Fannami	VNU/ PANA Résilience
Moukaila Gambi	Pte Comité Maraîchage/Productrice Pilote/Niébé
Issa Hamsatou	Pte Comité Couture
Djibo Hadiza	SG Comité Couture
Hamadou Biba	Productrice Pilote Niébé
Diori Hamadou	Chef du village SOUDOURE
Djibo Djibo	Pt Comité Ag Pluviale/Producteurs Pilotes
Boubacar Sanda	Vice Pt Comité Producteur Pilote Mil/Maraîchage
Kandala Djibo	SG Comité Maraîchage/Producteur Pilote Mil
Mamoudou Hassane	Trésorier Comité Agriculture Pluviale
Diori Abdou	Producteur Pilote
Kandala Abdou	Producteur Pilote

Tableau 28 : Entretiens au titre de la lutte contre la pauvreté

Noms	Fonctions		
Aissa Ouahido	Chargée de programmes lutte contre la pauvreté et genre (PNUD)		
Alazar Soumailou	UNFPA (Ex administrateur d'ONUSIDA)		
Ibrahim Dioffo	OMD 5 et coopération sud-sud		
Iro Souley	Directeur de l'analyse et des réformes économiques (MP/DC/AT)		
Aly Mamadou Ousmane	Point focal emploi des jeunes, directeur petites et moyennes entreprises et promotion de l'entrepreneuriat, ministère du commerce et de la promotion du secteur privé		
Hama Soumana	Point focal paludisme, Coordonnateur adjoint PNL		
Ibrahim Rahamatou	Point focal OMD 5 Coopération sud-sud		
Noms	Fonctions	Lieu	Responsabilités
Saidou Jimraou	Responsable service agricole PADEL	Mayahi	PADEL
Hadjara Garba	Vice/président groupement féminin	Serkin Bougagé	Chèvres rousses
Rakia Arji Oumarou	Membre groupement	Serkin Bougagé	Chèvres rousses
Hadjara Wadataou	Membre groupement	Serkin Bougagé	Chèvres rousses
Ibrahim Souley	Chef de village	Serkin Bougagé	Chèvres rousses
Maty Dan Djigo	Chef de village	Loda	BC, Moyens d'exhaure
Ali Abdou	Membre comité gestion banque céréalière	Loda	BC, Moyens d'exhaure
Hadjara Moussa	Vice Présidente groupe féminin	Warzou	Chèvres rousses
Groupe de femmes (cuvée d'eau)	Groupe de femmes	Dan Zaki	Puits pastoral
Abdoulaye Yaya	Chef de village	Warzou	Chèvres rousses
Paul René Razafindrainibe	VNU Chirurgien à l'hôpital de district de Mayahi	Mayahi	Hôpital de district
Lamine Traoré	Chef service départemental environnement	Mayahi	Environnement
Salissou Ibrah	Directeur d'école	Maidouma	École construite
Issaka Alassane	Président COGES école	Maidouma	École construite
Adamou Dan Mallam	Chef de village	Maidouma	École construite
Ibrahim Kaché	Maire	Kanembakaché	Commune
Idi Sidima	Ancien chef de village par intérim	Dan Baskoré	Puits à vocation mixte
Laouali Ousmane	Chef de village	Dan Baskoré	Puits à vocation mixte
Rachida Gado Sabo	Adjointe au chef CSI	Guidan Tawayé	CSI
Coordonnateur adjoint	PAC/Banque Mondiale		

Tableau 29 : Entretiens au titre de la gouvernance

Noms	Fonctions
Bolho Rabaha	PNUD chargée de programme gouvernance
Magagi Amadou	Partie Nationale secrétaire général de la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI)- appui au processus électoral
Kader Lawali	Secrétaire Permanent du Conseil Nationale du Dialogue Politique(CNDP
Issa Djermakoye	Secrétaire Permanent Adjoint CNDP- appuis aux Partis Politiques
Ismael Kane	Assistant du conseiller du PNUD en droits humain
Mahamadou Laouali	Centre de Formation en Gestion des Collectivités Territoriales de l'ENAM- appuis à la Décentralisation
Mamane Sanoussi	Gestionnaire des Projets appuis à la Décentralisation
Maiga Zeinabou Labo	Directrice Générale des Droits de l'Homme, Protection Judiciaire Juvénile et Action Sociale (DG/DH/PJJ/AS), Amélioration de l'Accès à la Justice et Promotion des Droits humains;
Soumana Hassane	Directeur des Études et de la Planification, ministère de la Justice
Kadi Ibrahim	Directeur des Statiques, ministère de la Justice
Rabiou Assétou Traore	DG/DH/PJJ/AS.
Boubacar Sabo	Secrétaire Général Adjoint Assemblée Nationale- appui au Parlement
Issoufou Bissala	DONG/AD, ministère du Plan- Appui aux OSC
Maria Katchéré	Assistante Administrative, ministère du Plan
Salissou Moussa	PNUD : associé au Programme
Aissa Ouahido	Chargé de Programme – Décentralisation

Tableau 30 : Entretiens au titre des Crises et du Relèvement

Noms	Fonctions
Ada Laoualy	Assistant au Représentant Résident Programme, PNUD
Amidou Doumbia	VNU, Programme Crises et Relèvement. PNUD
Moussa El Hadj Laouli	VNU, Programme Crises et Relèvement. PNUD
Ousseini Mariama	Coordonnatrice du Système d'Alerte Précoce (SAP), Cabinet du Premier Ministre
Maman Yabilan	Coordonnateur de la Cellule Crise Alimentaire (CCA), Cabinet du Premier Ministre
Kimba Alfari	Chargé de Suivi- Évaluation du Secrétariat permanent du Comité national de Prévention et de Gestion des Crises et catastrophes (SP/CNPGCC). Cabinet du Premier Ministre.
Angela Commisso	Programme Consolidation de la Paix, PNUD
Abdoulaye Younoussa	Président de la Commission Nationale pour la Collecte et le Contrôle des Armes Illi-cites en charge du Déminage Humanitaire (CNCCAI), rattachée à la Présidence de la République.
Fousseyni Alassane	Chargé du Suivi-Évaluation à la CNCCAI
Ibrahim Boukary Abdou	Secrétaire Général, Haute Autorité Consolidation de la Paix, Présidence de la République.
Oumar Chibkaou	Haute Autorité à la Consolidation de la Paix. Cabinet de la présidence de la République
Boukar Yagana	Directrice de la Prévention des conflits, Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
Rafael Aguirre Unceta	Chef des Opérations de Coopération Délégation de l'UE en République du Niger
Latifa Maï Moussa	Adjointe au Chef de la Mission de Coopération Danoise à Niamey
Hamani Oumarou	Chargé de programme, Coopération Danoise

TERMES DE RÉFÉRENCE

1. INTRODUCTION

Le Bureau d'Évaluation du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) va mener une évaluation du pays intitulée « Évaluation des Résultats de développement » (ERAD) pour déterminer et apprécier les éléments évaluatifs de la contribution du PNUD dans l'atteinte des résultats de développement au niveau du pays. La démarche permettra également d'appréhender l'efficacité de la stratégie du PNUD à faciliter et à appuyer les efforts nationaux de réalisation des résultats de développement. Les ERAD sont des évaluations indépendantes exécutées dans des dispositions de la Politique générale d'évaluation du PNUD. Basée sur le principe d'appropriation, le Bureau d'évaluation cherche à mener les ERAD en collaboration avec le Gouvernement national tant qu'il y a accord et si cela est possible. Les objectifs des ERAD sont :

- fournir un soutien substantiel à la fonction de responsabilité de l'Administrateur devant le Conseil d'Administration,
- engager une plus grande responsabilité du PNUD vis-à-vis des parties prenantes nationales et des partenaires du pays,
- servir de moyens d'assurance qualité pour les interventions du PNUD au niveau du pays,
- contribuer à l'apprentissage au niveau du secteur, de la région et du pays.

Au Niger, l'ERAD sera conduite en 2012, c'est-à-dire vers la fin du cycle du programme PNUD 2009-2013 en cours. Elle couvrira par ailleurs les interventions de développement du précédent programme pays 2004-2008 et fournira ainsi des recommandations au bureau du PNUD au Niger

sur les orientations stratégiques fondées sur les informations et les analyses rassemblées aussi bien que les enseignements tirés en vue de préparer le programme pays du PNUD qui commence en 2013. L'ERAD sera conduite en adéquation avec les normes et standards ainsi que le code et Conduite éthique adopté par le Groupe d'évaluation des Nations unies.

2. LE CONTEXTE DU PAYS

2.1 LE PNUD AU NIGER

Le bureau du PNUD au Niger est composé de personnel international comprenant les conseillers techniques, aussi bien que de VNU internationaux et nationaux, et des personnels nationaux. Actuellement, la direction du Bureau est assurée par Représentant Résident (RR) en intérim affecté du Sénégal. Un nouveau RR aussi bien qu'un RC sont attendus en début 2012 suite au départ en octobre 2011 du RR précédent qui a quitté le poste pour occuper la poste de Premier ministre à Haïti, en Septembre 2011, après seulement trois mois au Niger. Le chargé du programme DDR est au Niger depuis fin juillet 2011 alors que le poste de chargé des opérations DDR est vacant depuis février 2011. L'ERAD interviendra à la mi 2012, ainsi ses recommandations seront utiles pour le nouveau Document du Programme Pays (DPP) qui prendra effet à partir de 2014. Actuellement, une revue à mi-parcours est en cours; elle livrera ses recommandations en novembre 2012 et un rapport final en début 2013.

2.2 L'ÉQUIPE PAYS DES NATIONS UNIES ET LA COORDINATION DE L'AIDE

Les principaux partenaires du PNUD, y compris les agences des Nations unies sont listées ci-dessous et groupées par secteur programmatique :

- **Réduction de la Pauvreté:** le ministère du Plan, les VNU, le Fonds mondial contre la tuberculose et le paludisme, l'Espagne (pour les questions genre), le Luxembourg, le PAM, l'UNICEF, la FAO, l'UNDCF (pour la micro finance), l'UNFPA, le ministère chargé de la décentralisation; le ministère des Finances (la micro finance), le ministère de la Promotion des femmes, le ministère de la Santé, le ministère chargé de l'Entrepreneuriat des jeunes, et certaines facultés d'universités (telle que la faculté des sciences économiques et juridiques qui est le catalyseur de l'entrepreneuriat des jeunes)
- **Gouvernance :** l'Union européenne (sur les élections notamment) de concert avec le Nigéria, l'USAID, la Suisse, l'Espagne, le Japon, le Danemark, la Belgique, la France, le National Democratic Institute (ONG Américaine), le SNV, le ministère du Commerce, le ministère de la Justice et de la Gouvernance, le Cabinet du Premier ministre, L'Assemblée nationale, la Commission électorale nationale indépendante (CENI) et l'Association nigérienne de défense des droits de l'Homme.
- **Environnement :** l'UNDCF, l'ADB (sur les aspects relatifs à l'eau), le Luxembourg (sur les aspects relatifs à l'énergie), l'IUCN, les ONG nationales, les communautés locales, le Conseil national de l'environnement pour un développement durable (CNEDD), le ministère de l'Hydraulique et de l'environnement, le ministère du Pétrole et de l'énergie, la Cellule de crise alimentaire (CCA), et le Système d'Alerte Précoce.
- **Crises et réhabilitations :** l'USAID, la Belgique, le Japon, le Centre Agrhymet, l'UE pour la prévention des crises alimentaires, le PAM, la FAO, les ONG Help, Karkara, Mercy Corps, Vanhour, le Cabinet du Premier ministre, la Présidence de la République, la Commission de collecte des armes illicites, le Haut-commissariat à la restauration de la paix.

3. LE CHAMP DE L'ÉVALUATION

Il s'agit ici de la première ERAD menée au Niger et elle couvre la période du programme pays en cours (2009-2013) et celle du programme pays précédent (2004-2008). Bien que l'accent sera mis sur le programme pays en cours, l'ERAD couvrira les projets en cours qui avaient débuté bien avant, et l'analyse pourra prendre une bien plus longue perspective temporelle là où c'est approprié, tout en tenant compte des questions stratégiques ou des visions soulevées par les acteurs jusqu'ici contactés. Elle englobera les activités pays du PNUD, les activités hors projets et les engagements dans le cadre des initiatives régionales et globales.

Deux composantes principales constituent l'évaluation :

- l'analyse de la contribution du PNUD aux résultats de développement à travers les produits de ses programmes et,
 - la stratégie adoptée par le PNUD pour faire face à des demandes spécifiques au Niger tout en poursuivant en même temps l'objectif de développement humain. Pour chaque composante l'ERAD présentera ses remarques et son évaluation suivant le lot de critères fournis ci-dessous. Des critères détaillés seront également consultés dans le manuel ERAD 2010 et dans le rapport de démarrage.
- (a) La contribution du PNUD à travers de différentes interventions menées pendant la période de l'ERAD dans le secteur de la lutte contre la pauvreté et particulièrement pour les communautés les moins favorisées et le renforcement de la gouvernance par les voies de la participation et de la transparence.**

L'analyse sera faite sur la contribution du PNUD aux résultats de développement au Niger à travers ses programmes de lutte contre la pauvreté, la gouvernance, l'environnement, et le développement durable, la gestion et la résolution de crises avec la prise en compte du genre comme thématique transversale.

L'analyse se basera sur les critères suivants :

- La pertinence des projets du PNUD, les produits et les résultats ;
- L'efficacité des interventions du PNUD en termes d'atteinte des objectifs fixés ;
- L'efficience des interventions du PNUD en termes d'utilisation des ressources humaines et financières ; et
- La durabilité des résultats auxquels le PNUD contribue.

(b) La contribution du PNUD à travers son positionnement et ses stratégies

Le positionnement et les stratégies du PNUD sont tous analysés dans la perspective du mandat de l'organisation et des priorités de développement du pays. Ceci requiert une analyse systématique de la place de concentration du PNUD dans le développement et la politique du pays dans les sphères de la lutte contre la pauvreté, la gouvernance, l'environnement et le développement durable, la gestion et la résolution des crises, en se focalisant sur les stratégies utilisées par le PNUD pour maximiser sa contribution.

Les critères suivants seront appliqués :

- La pertinence et l'efficacité du programme pays dans son ensemble ;
- Privilégier les avantages comparatifs ; et
- Promouvoir les valeurs des Nations unies dans la perspective du développement humain.

Bien qu'il soit obligatoire de faire usage des critères ci-dessus et tenant compte des sous-questions levées, le processus ERAD verra aussi comment divers facteurs ont influencé la performance du PNUD. Les critères d'évaluation forment la base du processus méthodologique de l'ERAD. Les évaluateurs font des trouvailles dans les limites du champ de l'évaluation et ils utilisent les critères pour juger. A leur tour les trouvailles

et les jugements sont utilisés pour arriver à la conclusion de l'évaluation et de tirer les recommandations. Les questions ci-dessus seront détaillées dans le rapport préliminaire.

4. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus ERAD s'étend sur quatre phases comme suite représentant une suite spécifique de réalisations et d'activités qui doivent normalement être complétées avant que la phase suivante ne commence.

1. Phase de préparation et de délimitation
2. Phase d'évaluation principale
3. Phase de rédaction du rapport
4. Phase de diffusion et de suivi

Phase 1 : préparation

Le Bureau d'évaluation a mené les recherches préliminaires pour l'évaluation et téléchargera les documents relatifs dans un site web aménagé à cet effet pour l'équipe d'évaluation. Le responsable de l'ERAD a entrepris une mission préparatoire du 27 novembre au 2 décembre 2011, et a tenu des discussions avec les principales parties prenantes avant la préparation des présent termes de référence de l'évaluation; pendant la mission préparatoire avec le RBA à New York et les autres principales parties prenantes dans d'autres occasions. Le Bureau d'évaluation met actuellement en place l'équipe d'évaluation et le responsable de l'ERAD, en collaboration avec le chef d'équipe, va préparer le Rapport préliminaire qui met en relief la conception de l'évaluation après la mission de délimitation (voir section 8).

Phase 2 : collecte et analyse des données

Collecte des données : partant des termes de référence, des recherches et de la documentation rassemblée pour mener l'ERAD, l'équipe procédera à l'évaluation en collectant les données d'évaluation appropriées, grâce à :

- Des visites sur le terrain et des entretiens/ observations qui devraient normalement être obtenues par le biais du Bureau du Pays

- Une collecte de donnée effectuée par l'équipe selon les principes édictés dans la section 6 et surtout dans le prochain Rapport préliminaire qui contiendra les questions clés de la Matrice de l'évaluation
- Tous les entretiens à partir des protocoles indicatifs d'entretien qui donneront lieu à un résumé écrit de chaque entretien en tenant compte d'une structure convenue qui sera pourvue.

Analyse des données : L'équipe d'évaluation analysera les données collectées lors de la mission principale de manière à formuler une série de jugements, des conclusions, et enfin des recommandations. Une fois les données collectées, l'équipe d'évaluation consacra quelque temps (3-5 jours) pour son analyse. Le responsable de l'évaluation se joindra à lors de cette phase pour prendre part à l'analyse et à la validation. Le résultat de l'analyse consistera en des jugements préliminaires portés sur chaque critère d'évaluation/question, des conclusions générales et des recommandations stratégiques et opérationnelles

- Une fois que les jugements préliminaires, conclusions et recommandations sont formulés, l'Équipe d'évaluation partagera le tout avec le Bureau Pays par le moyen d'un atelier de validation (et de partage) qui regroupera les parties prenantes et le Groupe de référence afin d'éviter des erreurs factuelles ou des erreurs d'interprétation.
- Le Groupe de référence formulera des remarques, effectuera un examen des TdR et du premier rapport préliminaire. Il prendra également part aux entretiens, aux retours d'informations et aux ateliers des parties prenantes. Le Groupe de référence est mis en place par le Bureau d'évaluation et comprend le Bureau Pays et le ministère du Plan et le Bureau Régional pour l'Afrique (RBA) en qualité de référence principale, ainsi que le ministère de la Santé, le ministère de l'Hydraulique et l'Environnement, l'Institut National de la Statistique, l'UNICEF, l'Union européenne, l'ONG Internationale

HELP et nationale ANDDH, et la Faculté de lettres et sciences humaines (Université de Niamey).

- Le retour d'informations et l'atelier des parties prenantes : Un atelier de validation et de partage sera organisé à la fin de la phase de la collecte et d'analyse des données pour présenter au Groupe de référence et aux autres parties prenantes, les constatations préliminaires, les conclusions et si possible les recommandations qui s'imposent, et recueillir ainsi leur retour d'informations pour l'incorporer aux projets préliminaires du rapport. Un atelier final des parties prenantes se tiendra quand le retour d'informations du rapport sera prêt pour pouvoir exposer aux principales parties prenantes nationales les résultats de l'évaluation, et examiner les voies à suivre dans l'avenir. L'objectif principal de cette réunion est de faciliter aux parties prenantes nationales une plus grande compréhension en tirant des enseignements et des recommandations à partir du rapport et ainsi renforcer l'appropriation nationale du processus de développement et de responsabilité dans les interventions du PNUD au niveau de pays. D'importantes remarques peuvent être intégrées dans le rapport d'évaluation final de l'ERAD.

Phase 3: L'élaboration du rapport préliminaire et les révisions

- **Le premier rapport préliminaire et l'assurance qualité.** Le chef d'équipe soumettra un premier rapport préliminaire complet Bureau d'évaluation dans les deux semaines qui suivent l'atelier de partage. Le Bureau d'évaluation acceptera cet avant-projet de rapport, s'il est en adéquation avec les TdR, le Manuel de l'ERAD et les lignes directrices adoptées et s'il satisfait aux exigences des normes de qualité. Le rapport préliminaire est alors soumis à l'assurance qualité à travers des examens externes.
- **Le deuxième rapport préliminaire, la vérification et les remarques des parties prenantes.** Le premier rapport préliminaire sera revu par le Chef d'équipe pour y incorporer le

retour d'informations du processus d'examen externe. Une fois que des révisions satisfaisantes du rapport préliminaire sont faites, le Bureau d'évaluation enverra le deuxième rapport préliminaire au Bureau Pays du PNUD et au Bureau Régional pour l'Afrique (RBA) aux fins de vérification factuelle et pour déceler toute erreur ou omission et/ou interprétation. Ce deuxième avant-projet d'évaluation sera également envoyé au Groupe de référence (y compris le Gouvernement) pour commentaires et modifications. Le Chef d'équipe révisera par la suite le second rapport préliminaire tout en tenant compte des commentaires et des changements pour préparer ainsi les pistes d'audit qui ressortent des changements apportés. Il le présentera alors comme le projet de rapport final de l'ERAD. Le Bureau d'évaluation peut demander d'autres révisions s'il le juge nécessaire.

Phase 4: Suivi

Réaction de la Direction – Le PNUD Niger préparera une réaction de la Direction à l'ERAD sous la supervision du RBA. Le RBA sera chargé de la surveillance et de la supervision de la mise en œuvre des actions de suivi dans le Centre de ressources d'Évaluation.

Communication – Le Rapport de l'ERAD et ses détails seront diffusés largement aussi bien dans la version papier qu'électronique. On veillera à ce que le rapport d'évaluation soit disponible au moment de la tenue du Conseil d'administration pour l'approbation d'un nouveau CPD. Le Bureau d'évaluation le distribuera largement au siège du PNUD, aux cellules d'évaluation des autres organisations internationales et aux entreprises d'évaluation et institutions de recherche de la région. Le ministère du Plan et le Bureau Pays dissémineront l'ERAD au niveau national. Le rapport et la réaction de la Direction seront publiés sur le site web du PNUD en français et en anglais avec un Résumé exécutif en français, anglais et espagnol et des copies en français seront imprimées et envoyées au Bureau Pays et à ses homologues en vue de sa diffusion dans le Centre de Ressource d'évaluation.

5. LES MÉCANISMES DE GESTION DE L'ÉVALUATION

Le Bureau d'évaluation du PNUD mènera l'ERAD, en collaboration avec le Bureau Pays du PNUD au Niger, le ministère du Plan, et le Bureau Régional pour l'Afrique (RBA) qui collaboreront sur la qualité et sur l'utilisation du processus de l'ERAD. Le Responsable de l'ERAD sera en charge du groupe de travail sur l'ERAD et fournira toute l'assistance technique et de gestion pour l'évaluation. Il établira les TdR de l'ERAD, choisira l'équipe d'évaluation, co-rédigera le rapport préliminaire et guidera la conduite de l'évaluation, il aidera enfin à organiser les sessions d'échanges et les réunions des parties prenantes, recevra le premier rapport préliminaire et décidera de l'accepter ou non, et dirigera les revues et les processus de suivi. Le Directeur va également aider l'équipe d'évaluation à comprendre la portée, le processus, l'approche et la méthodologie de l'ERAD. Il prodiguera les conseils et l'information nécessaires à l'équipe pour l'assurance qualité et assistera le Chef d'équipe dans la finalisation du rapport. Le Bureau d'évaluation prendra en charge toutes les dépenses liées à la conduite de l'ERAD.

L'homologue gouvernemental au NIGER

Le ministère du Plan est formellement l'homologue du PNUD au Niger: le ministère facilitera la conduite de l'ERAD en fournissant l'accès nécessaire aux sources d'information du Gouvernement du Niger. Il préservera l'indépendance de l'évaluation et organisera conjointement avec le Bureau Pays les interactions des parties prenantes.

Le Bureau Pays du PNUD au Niger

Le Bureau Pays va prendre en charge l'équipe d'évaluation en rapport avec les partenaires clés et les autres parties prenantes, rendra disponible à l'équipe toute information nécessaire concernant les programmes, les projets et les activités du PNUD au Niger et fournira les vérifications factuelles du rapport préliminaire. Le Bureau d'évaluation fournira à l'équipe d'évaluation des supports spécifiques (par exemple, organiser des

rencontres avec le personnel et les bénéficiaires des projets, aider à faire les visites des sites des projets... etc.) Cependant, pour assurer l'indépendance des points de vue exprimés lors des entretiens et des réunions avec les parties prenantes, le Bureau Pays n'assistera pas à ces rencontres. Lors du processus d'évaluation et particulièrement pendant la mission principale, le Bureau Pays va coopérer avec l'équipe d'évaluation et respectera son indépendance et son besoin d'accès libre aux données, aux informations et aux personnes liées à l'exercice. Le Bureau Pays va assurer l'envoi à temps des commentaires écrits sur le rapport préliminaire de l'évaluation. L'équipe d'évaluation agira de manière transparente et assurera une synergie avec le Bureau Pays du PNUD et les homologues du Gouvernement national.

6. L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'Équipe d'Évaluation sera responsable de la conduite de l'évaluation comme décrit dans la section 5. Ceci permettra, entre autres, d'aider à la préparation du rapport préliminaire (conduit par le Responsable de l'évaluation), de conduire la collecte des données et l'analyse de la documentation des données structurées, de présenter les constatations préliminaires, les conclusions et les recommandations pendant le compte rendu et la validation (et si possible les parties prenantes) des ateliers, et la préparation du premier et du deuxième rapport préliminaire ainsi que du rapport préliminaire final de l'ERAD. Il sera également chargé de produire le résumé de l'évaluation. C'est le Bureau d'évaluation qui installera l'Équipe d'évaluation de l'ERAD qui comprendra les membres suivants :

Le Responsable de l'évaluation au niveau du Bureau d'évaluation est membre de l'équipe et apportera tout le soutien pour la conception de l'évaluation, pour le processus de l'analyse des données et pour le rapport préliminaire.

Le Chef d'équipe est responsable de guider et assurer le leadership pour la conduite de l'ERAD. Il est également chargé de la préparation et de la révision du rapport préliminaire et des rapports

finaux. Le Chef d'équipe sera doté d'une bonne expérience au travers d'un large éventail de questions de développement et d'une appréciable connaissance de la programmation du PNUD et du SNU dans le contexte des pays à faible revenu. Le Chef d'équipe doit être francophone et doté d'une solide expérience du PNUD et/ou des ERAD. L'estimation du volume du travail du chef d'équipe est de 50 jours dont 25 jours sur le terrain dans le cadre de la mission principale, de l'analyse et de la rédaction du rapport préliminaire (y compris le voyage, et la conduite active de la réunion de facilitation et de validation), 10 jours de préparation (dont la participation au choix des consultants nationaux) et 15 jours de rédaction du rapport final et de participation à l'atelier final des parties prenantes.

Les spécialistes de l'équipe nationale (consultants nationaux), assisteront le Chef d'équipe à collecter les données; et apporteront leur soutien aux responsables de la rédaction de certaines parties du rapport. Pour chaque consultant national une estimation de volume de travail de 20-40 jours environ a été prévue. Cela couvrira en moyenne et respectivement pour la préparation et la formation (3 à 5 jours), le travail sur le terrain (15 jours), la participation à l'atelier (1 jour), la rédaction du rapport (5 à 10 jours). Seront donc engagés 4 à 5 spécialistes selon la variété des compétences, la disponibilité et la flexibilité qu'ils offrent.

Les spécialistes de l'équipe nationale passeront l'entretien dans la première semaine de février 2012. Suite à leur sélection, ils signeront leur contrat durant le mois de mars. Les critères de sélection comprennent : une expérience du travail du PNUD ou des NU en général, être totalement à l'aise avec le Français écrit et parlé (la connaissance de l'anglais serait un atout supplémentaire), une solide expérience de certains des grands domaines du travail du PNUD au Niger (réduction de la pauvreté, gouvernance, environnement, et prévention des crises), une expérience et un cursus académique liés au domaine de l'évaluation (les examens, les évaluations et un esprit de totale indépendance), enfin, la capacité

d'écrire avec un esprit critique et avec créativité. D'autres atouts sont d'avoir un réseau étendu de relations (dans le Gouvernement, dans le domaine de l'évaluation, etc.) et la capacité de coordonner la logistique sur le terrain (la gestion de la collecte des données; et si possible la capacité à diriger une équipe). Ces spécialistes peuvent ne pas être actuellement employés par le Gouvernement et doivent être totalement disponibles (c'est à dire ne pas avoir d'autres engagements) pour se consacrer pleinement à l'ERAD entre avril – juin 2012. La sélection des femmes qualifiées et des professionnelles de l'évaluation à l'esprit indépendant sera encouragée. La

combinaison des capacités, la limite des champs d'action des spécialistes de l'équipe nationale, le nombre de spécialistes de l'équipe nationale engagés, la durée et les conditions de chaque contrat seront décidés après qu'une longue liste de candidats ait subi l'entretien. Les candidats doivent normalement être de nationalité nigérienne ou vivre au Niger.

7. LE CALENDRIER

Le calendrier suivant est à titre indicatif et n'implique pas un travail à temps plein de l'équipe d'évaluation à cette période.

Tableau 31 : Le calendrier de l'ERAD Niger		
Activité	Responsable	Durée
Préparation: lancement, recherche, collecte initiale des documents	BE : Bureau d'évaluation	novembre 2011
Mission de préparation	BE + BP : Bureau Pays	27 nov. – 2 déc. 2011
Élaboration des TdR préliminaires	BE	décembre 2011
Mission de lancement – Conception de l'ERAD	BE + BP	5-10 février 2012
Choix de l'équipe d'évaluation, TdR définitifs	BE + BP	fin mars 2012
Rapport de lancement : objectifs, méthodes, matrice de l'évaluation	DE, CE, RBA	fin avril 2012
Mission principale : collecte et analyse des données, rapport préliminaire et atelier visant à présenter les résultats et à recueillir des commentaires	EE : Équipe d'évaluation + BE + BP	1 - 26 mai 2012
Soumission du premier rapport préliminaire de l'ERAD	EE	15 juin 2012
Commentaires et révision interne / externe	BE	15 juillet 2012
Deuxième rapport préliminaire de l'ERAD, commentaires des Bureau Pays, RB, Gouvernement et piste d'audit	EE, BE, autres	15 août 2012
Atelier final des parties prenantes	BE + EE + BP	septembre 2012
Soumission du dernier rapport préliminaire de l'ERAD ; Résumé Exécutif	EE	octobre 2012
Édition et publications	BE	novembre 2012
Impression du document final et mise en ligne pour diffusion	BE + BP	novembre 2012

8. RÉSULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de l'équipe d'évaluation sont :

- Un rapport préliminaire détaillant la matrice de l'évaluation comme spécifié dans les sections 4 et 5 de ce document (15 pages maximum, sans les annexes) produit par le Responsable de l'évaluation en collaboration avec le Chef d'équipe, le Bureau d'évaluation, le Bureau Pays, et le RBA.
- Le premier, le deuxième et le dernier rapport préliminaire d'Évaluation de l'ERAD (approximativement 55 à 60 pages pour le texte principal, plus les annexes et un Résumé Exécutif de 4 à 6 pages).
- Un projet de synthèse de l'évaluation en servant du Résumé Exécutif
- Une présentation au cours de l'atelier de validation et au cours de l'atelier final des parties prenantes.

Les sections du rapports doivent respecter la structure standard d'une ERAD qui comprend une vue d'ensemble du contexte des défis au développement au Niger, un résumé des réponses apportées par les Nations unies dans cette situation – en y incluant le Cadre d'Assistance au Développement des Nations unies (UNDAF) et le programme du PNUD Niger pour la période 2004-08 et 2009-2013, un résumé des principales constatations de l'équipe d'évaluation et les principales conclusions et recommandations. Tous les rapports préliminaires ainsi que la version finale seront élaborés en français et en anglais. La version française sera distribuée (surtout dans le pays) et la version anglaise sera disponible sur le site du Bureau d'évaluation pour téléchargement. Le Résumé exécutif sera disponible en français, anglais et espagnol.



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement
Bureau de l'évaluation
220 East 42nd Street, New York, NY 10017 USA
Tel. : (646) 781-4200 Fax : (646) 781-4213
Internet : <http://www.undp.org/evaluation>