



*Au service
des peuples
et des nations*



EVALUATION FINALE DU PROJET « CONTRIBUTION A LA CONSOLIDATION DE LA PAIX DANS LE NORD DU NIGER »

Commanditée par le PNUD Niger, octobre 2014



Réalisé par

Issaka NOMBRE, économiste, consultant international
Abdourhimou ADAMOU, statisticien, consultant national

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	4
RESUME ANALYTIQUE	5
INTRODUCTION.....	8
I. DESCRIPTION DU PROJET	9
1.1 Contexte et historique	9
1.2 Résultats attendus du projet.....	9
1.3 Axes d'intervention, composantes et résultats attendus.....	10
1.4 Portée du projet.....	11
1.5 Dispositif de gestion du projet et partenaires de mise en œuvre.....	12
1.6 Coût du projet et apports des parties prenantes	12
II. ETENDUE DE L'EVALUATION, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE.....	13
2.1 Etendue et objectifs de l'évaluation	13
2.2 Critères d'évaluation.....	13
2.3 Points d'attention.....	14
2.4 Démarche pratique de la mission.....	15
2.5 Contraintes et limites de la méthodologie et de l'évaluation.....	16
III. ANALYSE DES DONNEES ET DEDUCTIONS.....	18
3.1 Pertinence du projet	18
3.1.1 Pertinence par rapport aux priorités nationales	18
3.1.2 Pertinence par rapport aux besoins des populations.....	18
3.2 Efficacité du projet.....	21
3.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultat.....	21
3.2.2 Efficacité par rapport à la planification (respect des délais de réalisation).....	29
3.3 Efficience du projet.....	30 31
3.3.1 Efficience par rapport à l'utilisation des ressources financières.....	31
3.3.2 Efficience organisationnelle.....	33
3.3.2.1 Efficience par rapport la gestion globale du projet.....	33
3.3.2.2 Efficience par rapport au dispositif de suivi évaluation.....	34
3.3.2.3 Efficience par rapport au partenariat	36
3.4 Effets/impacts du projet	36
3.4.1 Amélioration de la gouvernance locale.....	37
3.4.2 Amélioration de la cohésion sociale et apaisement des tensions.....	37
3.4.3 Création de revenus pour les ménages et dynamisation de l'économie locale	38
3.4.4 Insertion de couches vulnérables dans le tissu économique local	38
3.4.5 Baisse de l'insécurité et stabilisation des populations	40
3.5 Durabilité et pérennité du projet.....	41
3.5.1 Durabilité par rapport au niveau d'appropriation et d'implication/participation des acteurs locaux.....	41
3.5.2 Durabilité par rapport aux mécanismes relais prévus.....	42
3.6 Focus sur la durabilité des polices municipales.....	46
3.7 Aspects transversaux (droits humains et genre)	51
3.7 Leçons apprises et bonnes pratiques et.....	52
3.7.1 Leçons apprises	52
3.7.2 Bonnes pratiques	53
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	55

i. Conclusion.....	55
ii. Recommandations.....	56
ANNEXES.....	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Composantes, objectifs et résultats attendus du projet	11
Tableau 2: Budget du projet et répartition entre bailleurs de fonds	12
Tableau 3: Efficacité absolue du projet par composante et résultats	22
Tableau 4: Situation d'exécution physique des activités du résultat 1	23
Tableau 5: Situation d'exécution des activités du résultat 2.....	23
Tableau 6: Situation d'exécution des activités du résultat 3.....	24
Tableau 7: Situation d'exécution des activités du résultat 4.....	25
Tableau 8: Situation d'exécution des activités du résultat 5.....	25
Tableau 9: Synthèse de l'analyse de l'efficacité par rapport aux indicateurs quantitatifs de résultat	26
Tableau 10: Analyse de l'efficacité du projet par rapport à l'utilisation des ressources	32
Tableau 11: Analyse de l'efficacité par rapport à l'affectation des ressources	32
Tableau 12: Situation socio professionnelles de 28 jeunes formés dans cinq communes de la région d'Agadez.....	39
Tableau 13: Evolution des attaques et agressions armées dans la région d'Agadez de 2011 à 2013	40
Tableau 14: Situation actuelle des policiers municipaux dans 15 communes bénéficiaires.....	47
Tableau 15: Accroissement prévisionnel de la prise en charge de la PM sur la masse salariale de 04 communes.....	48
Tableau 16: Situation des effectifs actuels des communes de la région d'Agadez.....	48
Tableau 17: Evolution des recettes de la commune d'Arlit de 2011 à 2013.....	49
Tableau 18: Situation des recettes de fonctionnement de 2012 ou 2013 de 02 communes.....	50

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus
ALPC	Armes Légères de Petits Calibres
AN	Assemblée Nationale
AQMI	Al Qaeda au Maghreb Islamique
BCPR	Bureau de Coordination et de Prévention des Crises
CC	Conseil Communal
CCAC	Convention sur les Armes Classiques
CFDC	Centre de Formation et Développement Communautaire
CICR	Confédération Internationale de la Croix Rouge
CNCCAI	Commission Nationale pour la Collecte et le Contrôle des Armes Illicites
CR	Conseil Régional
CSI	Centre de Santé Intégré
CTP	Conseiller Technique Principal
DIM	Modalité d'Exécution Directe
DNPGCCA	Dispositif National de Prévention et de Gestion des Catastrophes et Crises Alimentaires
DRFPT	Direction Régionale de la Formation Professionnelle et Technique
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
HACP	Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
HCRP	Haut-Commissariat à la Restauration de la Paix
HI	Handicap International
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
IDH	Indice de Développement Humain
IDS	Instrument de Stabilité
IEC	Information, Education et Communication
LOA	Lettre d'Accord
MSF	Médecins Sans Frontières
MUJAO	Mouvement pour l'Unification et Jihad en Afrique de l'Ouest
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDC	Plan de Développement Communal
PDES	Plan de Développement Economique et Social
PM	Police Municipale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de Projet
SG	Secrétaire Général
ST	Services Techniques
STD	Service Technique Départemental
TDR	Termes De Reference
UE	Union Européenne

RESUME ANALYTIQUE

Le Niger a mis en place en 2011 une Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-Sahariennes. Cette stratégie vise essentiellement à impulser une nouvelle dynamique de développement économique, social et culturel des zones confrontées à une problématique spécifique de développement influencée par les conditions délétères de sécurité.

Dans le cadre de son appui aux efforts de sécurisation et de développement du pays, l'Union Européenne s'est engagée à soutenir des initiatives de développement dans la région d'Agadez à travers un projet dénommé "Instrument de Stabilité" à court terme qui permet de faire face à la situation post-crise dans cette partie du pays. Cette initiative fait partie d'une approche stratégique sur le long terme pour trois pays sahéliens (Mauritanie, Mali, Niger) dans le cadre de la "Stratégie pour la Sécurité et le Développement au Sahel" qui prévoit la mobilisation de plusieurs instruments complémentaires de la part de l'Union Européenne.

Sur la base de son expérience en matière de relèvement post conflit dans le cadre de plusieurs projets réussis au Niger, notamment le programme de renforcement des capacités communautaires dans la prévention et la gestion des crises PNUD-BCPR, l'Union Européenne, a retenu le PNUD pour faciliter la mise en œuvre d'une partie importante des activités prévues dans le cadre de l'Instrument de stabilité à court terme. Sur cette base, le PNUD a proposé, en concertation avec les différents acteurs clés des questions sécuritaires et de consolidation de la paix dans le pays, en l'occurrence la HACP et la CNCCAI, un projet dénommé « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » au profit des quinze (15) communes de la région d'Agadez, quatre (04) de la région de Tahoua et cinq (05) de Tillabéry

Le projet est articulé autour de quatre (04) axes d'intervention à travers trois composantes que sont : (1) Renforcement de la sécurité des personnes et des biens, (2) Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté et (3) Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix.

Les principaux résultats attendus du Projet sont (1) la sécurité des personnes et des biens est renforcée, (2) les risques d'accidents liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués, (3) les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté et l'employabilité des jeunes est dynamisée au niveau des communautés ciblées, (4) la culture de la paix est promue au niveau des communautés, des conseils communaux et du conseil régional d'Agadez.

Le projet a été mis en œuvre selon la Modalité d'Exécution Directe (DIM) par le PNUD avec une délégation de compétence d'exécution de certaines activités spécifiques à la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) et à la Commission Nationale pour la Collecte et le Contrôle des Armes Illicites (CNCCAI). Les ONG nationales et internationales, les administrations, les collectivités territoriales, ainsi que les services techniques des zones concernées ont été des partenaires de mise en œuvre.

Le budget total initial du projet était de 4.594.542 euros. Le budget exécuté s'est établi à 4 632 931 euro, avec un financement de 2 471 867 euro (53%) de l'Union Européenne, 1 298 655 euro (28%) du Danemark et 862 409 (19%) du PNUD.

Initialement prévu pour une période de dix-huit (18) mois, le projet «Contribution à la consolidation de la paix a été finalement conduit sur 21 mois.

Conformément aux bonnes pratiques en matière de gestion de projet, la présente mission d'évaluation a été commanditée à l'issue de l'exécution du projet, afin d'évaluer de manière indépendante les résultats atteints par le projet en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact

des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats. Elle vise également à analyser les thèmes transversaux se rapportant notamment aux droits de l'homme et au genre, à tirer les enseignements de la mise en œuvre du projet et faire des recommandations pour la pérennisation des acquis du projet et la replicabilité des bonnes pratiques dans le cadre d'autres interventions.

La mission d'évaluation a été réalisée à travers une approche participative impliquant partiellement les parties prenantes au projet, notamment les principaux acteurs de conception, de pilotage, de mise en œuvre et les bénéficiaires (directs et indirects). L'ensemble des activités de l'étude a été réalisé selon une démarche cohérente en trois phases : (1) la phase préparatoire, (2) la phase de collecte et d'analyse des données et (3) la phase de rapportage.

L'échantillonnage a ciblé sept (07) communes sur les trois régions pour les missions de terrain et la capitale Niamey. Dans le souci de faire un recoupement des informations collectées, plusieurs outils de collecte (guide d'entretien individuel, guide de focus group et fiche d'enquête individuelle) ont été combinés. Au total, les entretiens et focus groups ont concerné un large éventail de structures et de personnes parties prenantes dans la mise en œuvre du projet (acteurs de mise en œuvre, bénéficiaires directs et indirects...). Les enquêtes individuelles ont concerné une centaine de bénéficiaire.

Plusieurs contraintes ont entravé le déroulement de la mission sans toutefois remettre en cause sa qualité. Il s'agit (1) du temps réduit pour la collecte des données sur le terrain, (2) de la dispersion géographique des activités et des difficultés d'accès, (3) de l'indisponibilité de certains bénéficiaires et acteurs clés, (4) de la faible disponibilité de certaines données, notamment celles relatives aux comptes administratifs des communes et (5) de l'insuffisance dans la formulation du projet et des modèles de présentation des documents financiers.

Les résultats de l'évaluation concluent à la pertinence du projet par rapport (1) aux priorités nationales du Niger, (2) les besoins des populations, (3) les priorités de l'Union Européenne et du Danemark et par rapport (4) aux objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays. En effet, le projet est en parfaite cohérence avec les effets UNDAF (2009-2013), les effets Programme Pays (2009-2013) et les résultats attendus du CPAP (2009-2013).

En termes d'efficacité, le projet affiche globalement des résultats satisfaisants. En terme chiffré, le niveau d'efficacité global par rapport aux indicateurs de résultat quantitatifs du projet est estimé à 92%. Le niveau d'efficacité par rapport aux indicateurs de résultat qualitatifs est également jugé globalement appréciable. Contrairement à l'efficacité par rapport aux indicateurs de résultat, l'efficacité par rapport à la planification est relativement mitigée. Initialement prévu pour être exécuté sur 18 mois, de mai 2012 à novembre 2013, le projet a été prolongé de trois (03) mois jusqu'en février 2014. Au-delà de cette prolongation, la mise en œuvre de l'essentiel des activités a accusé un retard souvent important (de quelques mois à plus d'une année) par rapport au planning initial.

Sur la base du budget initial du projet, la mise en œuvre du projet a enregistré un dépassement de **38 389 euro (environ 1%)**, représentant un taux d'efficience d'environ **99%**. Toutefois, en considérant le budget révisé (**4 294 942 euro**), compte tenu du fait que les activités relatives à l'avenant n'aient pas été exécutées, le dépassement s'établit à **337 989 euro** avec un taux d'efficience qui s'établit à **93%**. Cette estimation qui reste brute, parce qu'elle ne prend pas en compte un certain nombre de variables est assez satisfaisante. Au moins 80% du budget du projet a été transféré directement aux bénéficiaires, ce qui est assez appréciable pour un projet d'une telle envergure et complexité. Par ailleurs, l'analyse des procédures d'utilisation des ressources indiquent un bon rapport coût/efficacité.

La mise en œuvre du projet a eu des effets significatifs sur les bénéficiaires, en l'occurrence les jeunes et les femmes. Il a permis (1) l'amélioration de la gouvernance locale et l'appropriation du processus technique et administratif de la part de la HACP et la CNCCAI, (2) l'amélioration de la cohésion sociale et l'apaisement des tensions, (3) la création de revenus pour les ménages (environ 80% du budget a été consacré directement aux bénéficiaires du projet) et la dynamisation de l'économie locale, (4) l'insertion de couches vulnérables dans le tissu économique local, notamment la promotion de l'auto emploi des jeunes chômeurs et l'équité et inclusion des communes les plus enclavées ainsi qu'une (5) baisse relative

de l'insécurité et la stabilisation des populations. Grâce aux acquis et à l'expérience de l'IDS, la HACP a pu mobiliser des nouveaux fonds et mettre en œuvre l'IDS II. Par ailleurs, au sein du PNUD la capitalisation du projet a permis de construire d'autres projets similaires tels que JPAD, TICAD.

Si les effets obtenus se pérennisent, le projet devrait à moyen et long termes avoir pour impacts, (1) le développement de la gouvernance locale et des institutions nationales de consolidation et de promotion de la paix, (2) l'amélioration des conditions de vie des populations et (3) la consolidation de la paix.

La stratégie de mise en œuvre basée sur une approche participative qui a impliqué au premier plan les collectivités locales, les STD, les ONG, les structures étatiques de prévention et de gestion des crises et les populations a assuré une appropriation du projet par les bénéficiaires, gage de durabilité. A différents échelons (projet, communes, bénéficiaires), des mécanismes ont été mis en place pour assurer le maintien et la généralisation des effets du projet après sa clôture. Les résultats probants du projet ont également permis au bureau de mobiliser des ressources pour la mise en œuvre de projets similaires.

Toutefois, ces mécanismes restent insuffisants et souvent circonscrits à des acteurs, à des zones ou à des types d'activités.

A l'issue de l'évaluation plusieurs recommandations ont été formulées à l'endroit des principaux acteurs de mise en œuvre.

- **A l'intention du PNUD :** (1) renforcer les capacités du PNUD dans son secteur de planification, suivi et évaluation, (2) assurer une mobilisation suffisante et diligente des équipes de mise en œuvre des projets, (3) produire et vulgariser des outils simplifiés sur les procédures administratives et financières du PNUD, (4) faire un plaidoyer auprès des autorités politiques et des partenaires en vue de la pérennisation des polices municipales mises en place dans le cadre du projet et (5) faire un plaidoyer auprès du Gouvernement pour l'adoption de la stratégie d'opérationnalisation de la police municipale et soutenir et enrichir les réflexions pour la mise à l'échelle ;
- **A l'endroit du Gouvernement :** (1) diligenter l'adoption de la stratégie nationale d'opérationnalisation de la police nationale, (2) diligenter l'adoption de la stratégie nationale de la formation professionnelle de courte durée et (3) accélérer le transfert des compétences et des ressources aux collectivités locales afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle ;
- **A l'endroit de l'Union Européenne :** consolider les acquis enregistrés dans le cadre de l'IDS 1 à travers les activités de l'IDS II à travers notamment (1) l'accompagnement des communes dans la mise en place de mécanismes relais, (2) la réalisation d'une étude de faisabilité et de mise à l'échelle des polices municipales et (3) la recherche dans le cadre de la formation professionnelle des jeunes, d'une synergie d'action avec LUX DEVELOPMENT ;
- **A l'endroit des communes et des populations :** (1) s'approprier les projets mis en œuvre sur le ressort territorial, (2) s'approprier la pérennisation des acquis des projets mis en œuvre sur le ressort territorial et (3) développer les compétences de base et de citoyenneté des jeunes à risque.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, plusieurs bonnes pratiques ont été enregistrées et des leçons apprises. Il s'agit notamment de (1) la responsabilisation des communes bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet, (2) le préfinancement des activités du projet par certains ONG et communes, (2) le développement de mécanismes relais par certaines communes, (3) la mise en commun de bénéficiaires de formation pour s'auto employer, (4) le regroupement de bénéficiaires de formation en association, (5) la prise en compte du genre dans la mise en œuvre des activités au niveau local, (6) la prise en charge des besoins complémentaires de financement en cours de mise en œuvre et la capacité d'adaptation par le PNUD et (7) le bénévolat assurés par des policiers municipaux afin de garantir la continuité des services dans les communes à faible capacité.

INTRODUCTION

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation finale indépendante du projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » mis en œuvre par le PNUD/Niger sur une période de 21 mois de mai 2012 à février 2014. L'évaluation examine dans quelle mesure le projet a permis de répondre à la problématique sécuritaire dans les différentes zones d'intervention ciblées.

La mission d'évaluation a été conduite par une équipe de deux (2) évaluateurs indépendants (un consultant International et un consultant national), sous la responsabilité du Représentant Résident adjoint/Programme et la supervision technique du Conseiller Technique Principal (CPT) du Programme Prévention des Crises et Relèvement, conformément aux exigences standards et suivant les exigences spécifiques du PNUD. Elle a été réalisée environ sept (07) mois après la clôture du projet.

Le rapport fait état des résultats du mandat confié aux évaluateurs qui est d'évaluer globalement et de manière indépendante les résultats atteints par le projet en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats. Il s'agit également de tirer les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et de formuler des recommandations pratiques en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

Dans la perspective de répondre aux objectifs et résultats attendus de l'évaluation, une stratégie participative a été mise en œuvre, ce qui a permis d'analyser et d'évaluer de manière qualitative et quantitative l'ensemble des éléments caractéristiques du projet. Sur la base de la documentation et des entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes à la mise en œuvre du projet, le travail s'est porté sur les trois (03) composantes du projet, à savoir: (1) le renforcement de la sécurité des personnes et des biens, (2) l'appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté et (3) le soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix.

En rapport avec les composantes du projet et le mandat qui a été confié aux évaluateurs, plusieurs constats ont été faits.

Le présent rapport est structuré en trois (03) grandes parties :

1. Une première partie qui décrit le projet à travers une description du contexte et de l'historique, les résultats attendus, les axes d'intervention, les composantes et résultats attendus, la portée, le dispositif de gestion et les partenaires de mise en œuvre, le coût global du projet ainsi que les apports des parties prenantes ;
2. Une deuxième partie qui situe sur l'étendue, les objectifs et la méthodologie utilisée dans le cadre de la mission. Cette partie précise également les critères utilisés et les contraintes et limites de la méthodologie et de l'évaluation ;
3. Une troisième et principale partie qui rend compte des analyses et des déductions de l'évaluation. Cette partie passe en revue les différentes analyses qualitatives et quantitatives relatives aux principaux critères d'évaluation retenus que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets/impacts et la durabilité. Elle traite aussi des aspects transversaux portant sur le genre et les droits humains. En outre, cette troisième partie met en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées dans le cadre d'autres projets.

Le rapport présente aussi une conclusion et des recommandations qui visent à pérenniser les acquis du projet et à améliorer la mise en œuvre de projets futurs pour plus d'efficacité et d'efficience.

Enfin, une série d'annexes est présentée à la suite de la conclusion et des recommandations.

I. DESCRIPTION DU PROJET

1.1 Contexte et historique

Le Niger a mis en place en 2011 une **Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-Sahariennes**. Cette stratégie vise essentiellement à impulser une nouvelle dynamique de développement économique, social et culturel des zones confrontées à une problématique spécifique de développement influencée par les conditions délétères de sécurité.

Dans le cadre de son appui aux efforts de sécurisation et de développement du pays, l'Union Européenne s'est engagée à soutenir des initiatives de développement dans la région d'Agadez à travers un projet dénommé "Instrument de Stabilité" à court terme qui permet de faire face à la situation post-crise dans cette partie du pays. Cette initiative fait partie d'une approche stratégique sur le long terme pour trois pays sahéliens (Mauritanie, Mali, Niger) dans le cadre de la "Stratégie pour la Sécurité et le Développement au Sahel" qui prévoit la mobilisation de plusieurs instruments complémentaires de la part de l'Union Européenne.

Les fortes convergences entre la stratégie européenne pour la sécurité et le développement au Sahel et la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement du Niger ont donc été prises en compte dans le cadre de ce projet.

Sur la base de son expérience en matière de relèvement post conflit dans le cadre de plusieurs projets réussis au Niger, notamment le programme de renforcement des capacités communautaires dans la prévention et la gestion des crises PNUD-BCPR, l'Union Européenne, a retenu le PNUD pour faciliter la mise en œuvre d'une partie importante des activités prévues dans le cadre de l'Instrument de stabilité à court terme. Sur cette base, le PNUD a proposé, en concertation avec les différents acteurs clés des questions sécuritaires et de consolidation de la paix dans le pays, en l'occurrence la HACP et la CNCCAI, un projet dénommé « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger ».

A la suite de l'Union Européenne, le Danemark a également décidé à travers son instrument de stabilité, d'accompagner les efforts du Gouvernement nigérien en se joignant au financement du projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger ». Le PNUD, en plus de sa contribution à travers l'exécution du projet a aussi apporté sa contribution financière permettant au total de mobiliser des ressources tripartites relativement consistantes.

Proposé pour une période de 18 mois, la signature de la convention de financement du projet est intervenue le 18 mai 2012, entre les différentes parties prenantes, marquant de ce fait le démarrage du projet.

1.2 Résultats attendus du projet

Quatre principaux résultats sont attendus à l'issue de la mise en œuvre du projet. Il s'agit de :

1. La sécurité des personnes et des biens est renforcée.
2. Les risques d'accidents liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués.
3. Les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté et l'employabilité des jeunes est dynamisée au niveau des communautés ciblées.
4. La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des conseils communaux et du conseil régional d'Agadez.

1.3 Axes d'intervention, composantes et résultats attendus

Le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » a identifié quatre axes prioritaires, à savoir, (i) la sécurité des personnes et des biens (ii) le déminage et la collecte des armes illicites, (iii) la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi et (iv) l'appui aux initiatives de consolidation de la paix.

Les quatre (04) axes d'intervention du projet ont été opérationnalisés à travers trois composantes que sont : (1) Renforcement de la sécurité des personnes et des biens, (2) Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté et (3) Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix.

La composante 1 « **Renforcement de la sécurité des personnes et des biens** » regroupe les deux premiers axes d'intervention du projet et se fixe pour objectifs principaux (1) d'atténuer les risques sécuritaires et de renforcer la sécurité des personnes et des biens dans les régions Nord du Niger, en particulier dans la région d'Agadez et (2) d'appuyer l'action du Gouvernement du Niger en matière de lutte anti-mines dans le cadre de la mise en œuvre des Conventions y relatives - Convention d'Ottawa sur l'Interdiction des Mines Antipersonnel-, la Convention sur les Armes Classiques (CCAC) et la Convention de la CEDEAO sur les Armes Légères et de Petit Calibre ainsi que le Programme d'action des Nations Unies de 2001 en vue d'éliminer et de combattre les armes légères et de petit calibre¹.

Les résultats attendus au niveau de cette composante sont : (1) les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles et (2) les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués.

La composante 2 « **Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté** » a pour objectif de prévenir les sources d'instabilité et les crises par l'intégration des jeunes par le travail, la formation et la valorisation des compétences locales.

Les résultats attendus au niveau de cette composante sont (1) les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté et (2) l'employabilité des jeunes est dynamisée.

La composante 3 « **Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix** » a pour principal objectif de promouvoir la culture de la paix au niveau des communautés, des conseils communaux et du conseil régional concernés.

L'unique résultat attendu au niveau de cette composante est « la culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR ».

¹Les armes légères sont des armes dont le calibre est inférieur à 100 mm et utilisées par au moins deux personnes. Les armes de petit calibre sont des armes utilisées par une seule personne –Cf. Programme d'action des Nations Unies en vue de prévenir, de combattre et éliminer le commerce illicite des armes légères sous tous ses aspects. Rapport CNCCAI 2008.

Tableau 1: Composantes, objectifs et résultats attendus du projet

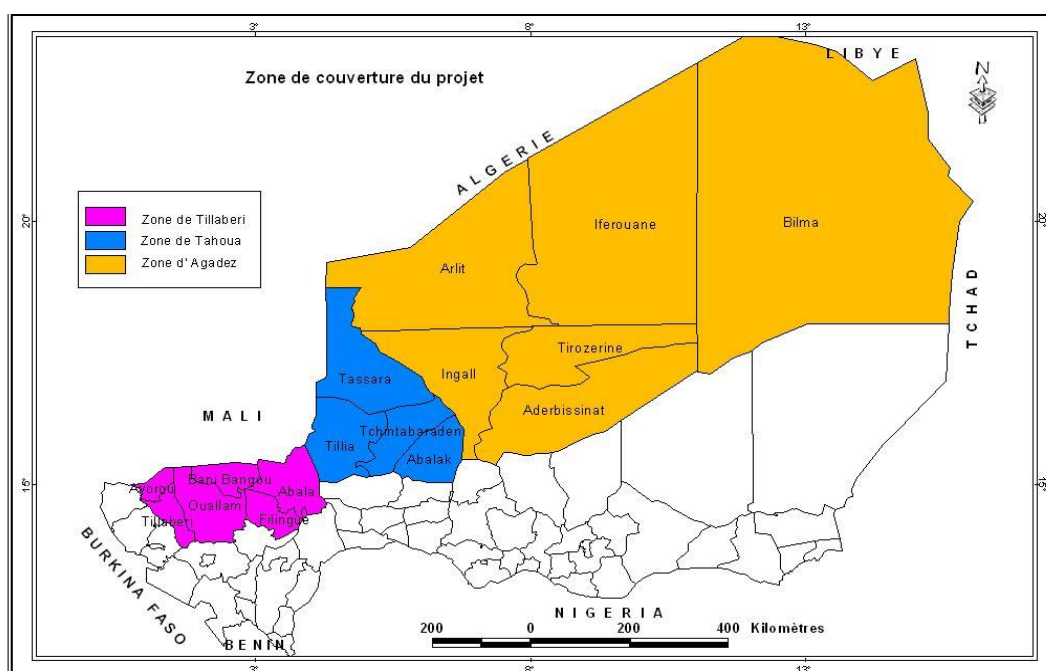
Composantes	Objectifs	Résultats attendus
Renforcement de la sécurité des personnes et des biens	<ol style="list-style-type: none"> d'atténuer les risques sécuritaires et de renforcer la sécurité des personnes et des biens dans les régions Nord du Niger, en particulier dans la région d'Agadez d'appuyer l'action du Gouvernement du Niger en matière de lutte anti-mines dans le cadre de la mise en œuvre des Conventions y relatives 	<ol style="list-style-type: none"> les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués.
Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté	<ol style="list-style-type: none"> prévenir les sources d'instabilité et les crises par l'intégration des jeunes par le travail, la formation et la valorisation des compétences locales. 	<ol style="list-style-type: none"> les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté l'employabilité des jeunes est dynamisée.
Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix	<ol style="list-style-type: none"> promouvoir la culture de la paix au niveau des communautés, des conseils communaux et du conseil régional concernés 	<ol style="list-style-type: none"> la culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR

Source : document de projet PNUD

1.4 Portée du projet

Il a été convenu entre le Gouvernement du Niger et l'Union Européenne que ces interventions s'inscrivent dans le cadre de l'Instrument de Stabilité à court terme pour les régions Nord du Niger, en particulier la région d'Agadez, et celles de Tahoua et Tillabéry, dans lesquelles le PNUD a réalisé des interventions, avec la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP), la **CNCCAI**, les **collectivités décentralisées et la société civile**.

Sur cette base et suite aux décisions d'exécution du **Secrétariat Général de la Commission Européenne du 7 février 2012**, le projet a ciblé les quinze (15) communes de la région d'Agadez, quatre (04) de la région de Tahoua et cinq (05) de Tillabéry.



Initialement prévu pour une période de dix-huit (18) mois, le projet « Contribution à la consolidation de la paix a été finalement exécuté sur 21 mois.

1.5 Dispositif de gestion du projet et partenaires de mise en œuvre

Le projet « Contribution à la Consolidation de la Paix dans le Nord du Niger » a été mis en œuvre selon la Modalité d'Exécution Directe (DIM) par le PNUD avec une délégation de compétence d'exécution de certaines activités spécifiques la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) et la Commission Nationale pour la Collecte et le Contrôle des Armes Illicites (CNCCAI).

Suivant ce dispositif, le PNUD a assuré la responsabilité générale de l'exécution du projet. Il a en outre assuré l'assurance qualité et le conseil sous la supervision du Représentant Résident Adjoint/ Directeur de Programme à travers l'Unité Crises et Relèvement et conjointement avec le service des opérations (Administration et finances)

Le Directeur du Département des Appuis Institutionnels de la HACP, a été désigné comme point focal de la mise en œuvre du Projet et le Directeur du Département de la Programmation et du Suivi- Évaluation, comme expert en planification et suivi évaluation.

La CNCCAI, a assuré à travers la lettre d'accord signée avec le PNUD la mise en œuvre de la sous-composante « Appui aux opérations de déminage et de collecte des armes illicites » de la composante 1 du projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle, le dispositif de gestion a initié des partenariats avec différents prestataires de services pour la fourniture d'appuis techniques spécialisés (formations, expertises ponctuelles, études thématiques, encadrement des communautés, etc). Dans le cadre de ces partenariats, une part belle a été faite aux communes qui ont quasiment pilotées les activités HIMO (environ 36% du budget global du projet).

1.6 Coût du projet et apports des parties prenantes

Le budget total initial du projet est de 4.594.542 euros, financé par l'UE à hauteur de 2.934.636 euros, de 1.300.000 euros par le Danemark et de 359.906 euros par le PNUD.

A la suite d'un avenant, le budget initial a été revu à la baisse avec le prélèvement de 299 600 euro par l'UE sur sa contribution en faveur des activités d'un autre projet entrant dans le cadre de l'IDS 1. Au cours de la mise en œuvre, le PNUD a consacré une rallonge de son financement à hauteur de 502 503 euro pour assurer le financement complémentaire de certaines activités qui accusaient un dépassement de budget, portant ainsi son financement total à 862 409 euro (environ 19% du budget total).

Au total, le budget du projet s'est établi à 4 632 931 euro, se répartissant comme suit par bailleurs dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Budget du projet et répartition entre bailleurs de fonds

Bailleur de fonds	Budget initial	%	Budget final	%
Union Européenne	2 934 636	64	2 471 867	53
Danemark	1 300 000	28	1 298 655	28
PNUD	359 906	8	862 409	19
TOTAL	4 594 542	100	4 632 931	100

Sources : document projet, rapport final PNUD/aout 2014

II. ETENDUE DE L'EVALUATION, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

2.1 Etendue et objectifs de l'évaluation

L'évaluation couvre l'ensemble des activités du projet réalisé dans toutes les communes (15) de la région d'Agadez, quatre (04) communes de la région de Tahoua et cinq (05) communes de la région de Tillabéry. Elle couvre également toute la durée du projet, allant de mai 2012 à février 2014.

L'objectif global de la mission est d'évaluer de manière indépendante les résultats atteints par le projet « Contribution à la Consolidation de la Paix dans le Nord du Niger » en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats.

De façon spécifique, il s'agit de :

- analyser la pertinence du projet ;
- analyser l'efficacité et l'efficience du projet ;
- analyser les effets et impacts indicatifs du projet ;
- analyser la durabilité du projet ;
- analyser les thèmes transversaux se rapportant notamment aux droits de l'homme et au genre
- de tirer les enseignements de la mise en œuvre du projet, notamment en faisant ressortir les leçons apprises et les bonnes pratiques ;
- et de faire des recommandations pour la pérennisation des acquis du projet et la replicabilité des bonnes pratiques dans le cadre d'autres interventions.

Les enseignements de la mise en œuvre du projet devraient permettre de disposer d'une base solide pour la formulation du programme global de consolidation de la paix.

2.2 Critères d'évaluation

Conformément aux TDR, les critères classiques d'évaluation des projets ont été retenus. Il s'agit notamment de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité.

2.2.1 Pertinence

La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception et la motivation de sa mise en œuvre. Elle concerne **la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels**. En d'autres termes l'évaluation s'intéresse à la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire pour en dégager la valeur ajoutée du projet.

Enfin, elle englobe le concept de capacité de réaction, c'est-à-dire le degré de réactivité du porteur de projet (ici le PNUD) face aux changements et émergence des priorités et besoins de développement.

Cette analyse se conduit tout au long du cycle du projet.

2.2.2 Efficacité

L'efficacité apprécie le niveau de réalisation des résultats escomptés à travers la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

Dans le cadre de la présente mission, l'efficacité du projet sera appréciée par rapport (1) à la réalisation des activités (est-ce que les quantités et les qualités prévues ont été réalisées ?), (2) au respect de la qualité des réalisations et (3) par rapport au respect de la programmation des activités (est-ce que les activités ont été réalisées dans les délais prévus ?).

2.2.3 Efficience

L'efficience concerne **l'utilisation rationnelle des moyens à disposition** et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

2.2.4 Impact

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

Dans le cadre de la présente mission, il semble peu approprié d'envisager l'analyse des impacts du projet moins d'une année après sa clôture. Il sera plutôt question de mesurer les effets qui sont observables à courts termes.

Les effets du projet sont appréciés à travers (1) les résultats tangibles obtenus en termes d'acquis et (2) les perceptions des acteurs quant à l'influence favorable des actions du projet sur leurs conditions de vie, la gouvernance, la sécurité et la consolidation de la paix.

2.2.5 Durabilité

La **durabilité (ou encore pérennité ou viabilité)**, vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

Dans le cadre de cette évaluation, un accent particulier sera mis sur l'analyse de la durabilité (1) par rapport à l'implication/participation des bénéficiaires sur tout le processus de mise en œuvre du projet et (2) par rapport aux mécanismes relais mis en place ou prévus pour assurer le relai du projet, une fois celle-ci achevée.

2.3 Points d'attention

A l'appui des critères traditionnels d'analyse, l'évaluation fait l'effort particulier d'intégrer les thèmes transversaux se rapportant notamment aux droits de l'homme et au genre.

Aux termes des différentes analyses, le rapport d'évaluation consacrera un chapitre qui fera un point sur les enseignements de la mise en œuvre du projet, notamment en faisant ressortir les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Enfin le rapport d'évaluation élaborera un certain nombre de recommandations pour la pérennisation des acquis du projet et la replicabilité des bonnes pratiques dans le cadre d'autres interventions.

2.4 Démarche pratique de la mission

La mission d'évaluation a été réalisée à travers une approche participative impliquant toutes les parties prenantes au projet, notamment les principaux acteurs de conception, de pilotage, de mise en œuvre et les bénéficiaires (directs et indirects) du projet. Ils ont ainsi été associés à toutes les phases et étapes clés du processus.

L'ensemble des activités de l'étude a été réalisé selon une démarche cohérente en trois phases : (1) la phase préparatoire, (2) la phase de collecte et d'analyse des données et (3) la phase de rapportage.

La phase préparatoire a regroupé plusieurs activités, à savoir (1) la tenue de rencontres de briefing et de cadrage, (2) une revue documentaire, (3) l'identification des groupes cibles à rencontrer (échantillonnage), (4) l'élaboration des outils de collecte des données et (5) la rédaction et la validation du rapport de démarrage.

L'échantillonnage a ciblé sept (07) communes sur les trois régions pour les missions terrain. Niamey a également été retenue compte tenu de la présence d'un bon nombre d'acteurs qui ont été parties prenantes dans la mise en œuvre du projet. Dans le souci de faire un recoupement des informations collectées, plusieurs outils de collecte (guide d'entretien individuel, guide de focus group et fiche d'enquête individuelle) ont été combinés. En fonction de l'outil utilisé, un certain nombre d'acteurs a été retenu. Au total, les entretiens et focus groups ont concerné un large éventail de structures et de personnes partie prenante dans la mise en œuvre du projet (acteurs de mise en œuvre, bénéficiaires directs et indirects...). Les enquêtes individuelles ont concerné une centaine de bénéficiaire (**détail voir annexe 4**).

L'ensemble des activités de la phase préparatoire ont été consignées dans un rapport de démarrage qui a été validé **par l'Unité Crise, l'Unité Genre et l'Unité Evaluation** avant le passage à la phase suivante, à savoir la collecte et l'analyse des données terrain.

La phase de collecte et d'analyse des données s'est effectuée en deux principales étapes.

La première étape s'est rapportée à la collecte des données dans les localités échantillonnées à travers l'administration des différents outils de collecte de données produits et validés, sous forme d'entretien individuels, de focus group et d'enquêtes individuelles. Ces investigations ont été complétées par des observations directes de certaines réalisations physiques (certains comportements ont également fait l'objet d'attentions) du projet.

Cette étape a également été une occasion pour approfondir la revue documentaire avec la collecte de documents sur la mise en œuvre des activités et notamment sur la situation financière (budget, compte de gestion) de certaines communes.

Au total, cette étape a permis de rassembler des informations exhaustives sur (1) la réalisation des activités au regard de la planification initiale, (2) le niveau d'atteinte des indicateurs d'effet/impact du Projet, (3) les défis majeurs à relever dans l'exécution du Projet et les solutions préconisées par les différents acteurs tout au long du processus, (4) des pistes de recommandations adéquates pour la consolidation des acquis du Projet et (5) les leçons apprises de cette expérience et qui peuvent être mises à profit pour mener d'autres projets/programmes similaires.

La deuxième étape de cette phase s'est rapportée à la synthèse et à l'analyse des données en rapport avec les résultats attendus de la mission. Dans les faits, la synthèse et l'analyse des données ont constitué un processus continu qui s'est déroulé sur toute la durée de la mission, avec cependant une forte concentration à l'issue(?) de la collecte des données terrain.

Conformément aux TDR, les analyses se sont basées, non seulement sur les principaux critères classiques d'évaluation de projets, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité / pérennité, mais également sur les aspects transversaux que sont les droits de l'homme et le genre. Par ailleurs, une attention particulière a été accordée à l'analyse de la pérennisation de la police municipale qui présente un intérêt tout particulier pour le PNUD.

Enfin, la phase de rapportage a regroupé les différentes étapes de production des rapports. Sur la base des informations synthétisées et analysées, le présent rapport provisoire a été produit.

La prochaine étape concernera l'intégration des différents amendements pertinents qui seront portés au présent document par le PNUD et les différents partenaires afin de produire une version définitive. Cette étape marquera la fin de la mission d'évaluation.

2.5 Contraintes et limites de la méthodologie et de l'évaluation

2.5.1 Temps réduit de collecte des données sur le terrain

Au regard de l'envergure du projet en termes de volume d'activité, de la multitude des parties prenantes et de l'étendue de la couverture géographique, le déroulement de la mission d'évaluation était difficilement tenable dans les 45 jours impartis initialement à la mission.

Des contraintes majeures se sont révélées au cours de la mission se rapportant à des retards administratifs qui n'ont pas permis d'entamer au plutôt les missions dans les régions, ce qui a amené à réduire le nombre de jours sur le terrain de 25 jours à 18 jours. Par ailleurs, la période de la mission de terrain qui coïncidait avec la fête musulmane de Tabaski a contribué à réduire le nombre de jours de travail.

2.5.2 Etendue des activités et difficultés d'accès

Les activités du projet ont été conduites dans quatre régions du Niger dont la seule région d'Agadez couvre une superficie de près de 700 000 km² (soit environ 52% du territoire national) avec son chef-lieu situé à 1000 km de la capitale. Cette étendue de la principale zone de couverture du projet, aggravée par la dispersion des activités dans l'ensemble des 15 communes, souvent dans des villages éloignés des chefs-lieux n'ont pas permis de rencontrer les bénéficiaires des différentes catégories d'activités et d'assurer le maximum de visite de sites. A l'étendue de la zone du projet s'est grevée la mauvaise qualité, voire l'inexistence de route dans certaines localités ce qui a rallongé les délais de route et par conséquent le temps de travail.

2.5.3 Mobilité de certains bénéficiaires et acteurs clés

Plusieurs mois après la mise en œuvre du projet, bon nombre de bénéficiaires d'activités ne sont plus sur place. Selon la zone, beaucoup de bénéficiaires se sont dispersés sur des sites d'exploitation artisanale d'or ou sont retournés en Lybie à la faveur de la relative accalmie dans ce pays.

Concernant les acteurs clés, la période de la mission a coïncidé avec le pèlerinage à la Mecque qui a mobilisé plusieurs Maires de communes bénéficiaires du projet qui n'ont pu être consultés. En lieu et place les Maires adjoints et les SG aient été consultés mais au niveau de certaines communes ceux-ci n'ayant pas été suffisamment impliqués dans la mise en œuvre du projet ils n'ont par conséquent pas pu fournir des informations exhaustives. Par ailleurs, la mobilité des personnels des services techniques liée à de courtes missions ou aux affectations n'a pas permis de trouver à leur poste plusieurs acteurs clés de la mise en œuvre du projet. C'est le cas du Directeur Régional du Plan d'Agadez qui était en mission lors du passage de la mission. C'est également le cas de la quasi-totalité des membres du comité de suivi départemental d'Arlit qui n'a pu être rencontrés pour cause d'affectation. Un seul agent des services techniques impliqués est encore en poste dans cette commune.

2.5.4 Représentativité de l'échantillonnage et faible disponibilité des données

Elle est une conséquence des difficultés évoquées ci-haut. A la fois, (1) le temps de collecte des données sur le terrain, (2) la dispersion géographique des activités et les difficultés d'accès et (3) l'indisponibilité de certains bénéficiaires et acteurs clés ont contribué à réduire la représentativité de l'échantillon considéré mais sans la remettre en cause.

Le temps de collecte des données sur le terrain, la dispersion géographique des activités et les difficultés d'accès ont fait que certaines localités reculées et certains types d'activités n'ont pu être visités, toute chose qui limite la généralisation de certaines analyses. L'indisponibilité de certains bénéficiaires et

acteurs clés n'a pas permis d'avoir une contribution significative de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du projet.

Dans la perspective d'assurer une analyse sur la capacité des communes à prendre en charge leur police municipale et la contribution de celle-ci à l'amélioration des recettes communales, il avait été envisagé de recueillir auprès des différentes mairies visitées les documents financiers sur les trois dernières années. A l'épreuve des faits, la mission s'est butée à plusieurs difficultés liées la disponibilité et la qualité même des documents disponibles.

2.5.5 Faiblesses dans la formulation du projet

La formulation du projet a connu un certain nombre de lacunes qui n'ont pas facilité son exploitation par l'équipe d'évaluation. A cet égard, l'absence d'indicateurs précis pour certaines activités, l'imprécision sur certaines stratégies peuvent être cités. A cela s'ajoute la non concordance de certains aspects sur les deux documents du projet (modèle UE et PRODOC). Afin de surmonter cette difficulté particulière, le document présenté à l'UE a toujours fait foi en cas de divergences.

Par ailleurs, les différents documents produits dans le cadre de mise en œuvre du projet, notamment le rapport final de mise en œuvre et les états financiers annexés n'ont pas été présentés suivant la structuration du projet par composantes, par résultats et par activités, de sorte qu'il a été très laborieux de reconstituer les informations selon ce schéma nécessaire à une bonne analyse.

Ces faiblesses ont nécessité de la part de l'équipe de mise en œuvre une adaptation constante des stratégies opérationnelles et une révision des budgets initiaux des activités.

III. ANALYSE DES DONNEES ET DEDUCTIONS

3.1 Pertinence du projet

3.1.1 Pertinence par rapport aux priorités nationales

Le projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » cadre parfaitement avec les priorités nationales du Niger, notamment en ce qui concerne la Déclaration de Politique Générale (DPG) du Gouvernement dans son axe d'intervention « **Promotion de la bonne Gouvernance** », le Programme de Développement Economique et Social (PDES 2012-2015) à travers l'axe N°2 « **Conditions de durabilité d'un développement équilibré et inclusif** » et l'initiative 3N en son axe « **Amélioration de la résilience des groupes Vulnérables face aux changements climatiques, crises alimentaires et catastrophes naturelles** ».

Le projet IDS a été mis en œuvre à travers une stratégie qui consistait à utiliser les communes comme portes d'entrée. Cela cadre parfaitement avec la politique nationale de décentralisation qui vise à son axe 1 « **Le développement des capacités des collectivités territoriales** », l'axe N°3 à son axe 2 « **L'amélioration de l'offre et de l'accès des services de proximité** » et à son axe 5 : « **Le développement de la participation des populations et de la citoyenneté locale** ».

Au-delà de ces documents au plan national, le Niger a adhéré aux conventions internationales pour la paix et la sécurité dans lequel s'inscrit le présent projet. Il s'agit entre autres de la Convention de la CEDEAO sur les armes légères et de petit calibre, leurs munitions et autres matériels connexes ; du Protocole à la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples relatif aux droits de la Femme en Afrique ; de la Résolutions sur les violences faites aux femmes en période de crise (1325/1820/etc...).

En octobre 2011, il a été mis en place **une Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-sahariennes**. Cette stratégie vise essentiellement à impulser une nouvelle dynamique de développement économique, social et culturel de ces zones qui sont confrontées à une problématique spécifique de développement largement influencée par les conditions délétères sécurité qui y prévalent.

3.1.2 Pertinence par rapport aux besoins des populations

Les régions d'Agadez, Tillabéry et Tahoua sont les régions frontalières du Mali, de la Lybie et aussi du Nigéria. Suite aux crises dans ces pays voisins, le Niger a enregistré plusieurs ressortissants retournés dans des conditions difficiles. Ces retournés, originaires pour la plupart des régions citées ci haut, ont été aussi confrontées à l'insécurité alimentaire suite aux mauvaises récoltes en 2009 et 2010.

Cela traduit la pertinence du projet en général et des activités HIMO en particulier ayant permis aux populations de se procurer des ressources.

Le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger » a été validé avec la pleine implication des communes bénéficiaires traduisant la cohérence des activités avec leurs besoins.

La stratégie du projet à travers la composante « insertion socioéconomique des jeunes sans emploi » cadre parfaitement avec les besoins des communes cibles en ce qu'elle permet de créer une perspective de revenus et d'emplois aux groupes sensibles de la société que sont les jeunes.

3.1.3 Cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays

Le projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » est en cohérence avec les objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays, en l'occurrence avec les effets UNDAF (2009-2013), les effets Programme Pays (2009-2013) et les résultats attendus du CPAP (2009-2013).

Le projet est en cohérence avec le domaine de coopération UNDAF sur la Prévention et Gestion des Conflits à travers l'effet poursuivi : D'ici 2013, les institutions nationales et locales gouvernement démocratiquement dans le respect des droits humains, de l'équité de genre et contribuent à la consolidation de la paix.

Il est aussi en cohérence avec l'effet du Programme Pays 2009-2013 : Les institutions nationales et locales mettent en œuvre des réformes visant la réalisation des objectifs du millénaire, la consolidation de la démocratie et de l'État de droit, la prévention et la gestion des crises et conflits, dans le respect des droits humains.

Enfin, le projet est en cohérence avec le résultat attendu du CPAP 2009-2013 : Les capacités du HCRP sont renforcées à travers, (1) la capitalisation des interventions de consolidation de la paix menées avec l'appui du PNUD/BCPR, (2) l'appui à l'approfondissement de l'analyse sur les facteurs de crises et catastrophes naturelles et la formulation d'un programme d'appui au Niger dans ces domaines avec l'appui du BCPR, (3) la mise en œuvre d'un programme de consolidation de la paix prenant en compte l'évolution du contexte sociopolitique et économique dans les zones ciblées, (4) l'action de la Commission Nationale pour la collecte et le contrôle des armes illicites renforcée par l'appui à la formulation de cadres stratégiques dans ces domaines et (5) des campagnes de sensibilisation menées en faveur des populations sur les risques liés aux mines et engins non explosés.

Par ailleurs, le projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » s'inscrit dans la continuité de projets antérieurs exécutés par le PNUD entre 2006 et 2012 dans le domaine de prévention et la gestion des crises. Il s'agit notamment du :

- Projet d'appui à la consolidation de la paix dans l'Aïr et l'Azawak (régions d'Agadez, Tahoua et de Tillabéry) (2006-2014) ;
- Projet de Cogestion des Ressources Naturelles dans l'Aïr et le Ténéré (COGERAT) (2007-2010) ;
- Programme Prioritaire de Renforcement des Capacités de Prévention et de Gestion des Crises (2011-2012).

3.1.4 Evolution de l'environnement (contexte) et ses conséquences sur le déroulement du projet

Le projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** » a été proposé pour adresser les problèmes sécuritaires et la récurrence des conflits à laquelle la région du Nord était confrontée.

Le contexte de mise en œuvre du projet a été marqué par la consolidation du retour à l'ordre constitutionnel et démocratique, toute chose qui a permis la relance des efforts de développement du pays dans son ensemble et les zones de conflits en particulier. Cette stabilité a favorisé le dynamisme des institutions nationales et locales et les populations qui ont activement participé à la mise en œuvre du projet.

Cependant, la dégradation du contexte sous régional avec les crises en Libye et dans le nord du Mali a entraîné un regain d'insécurité dans les zones nord du pays qui sont des zones frontalières directes. La situation sécuritaire a été également exacerbée par les attaques de Boko Haram au Nigéria voisin. Cette situation a eu pour conséquences le recours à des escortes militaires dans cette zone par les différents acteurs de développement en vue d'endiguer les différentes menaces, ce qui a engendré des coûts additionnels pour le projet. Les FDS exigeaient au projet de prendre en charge la totalité des coûts relatifs

à une escorte nonobstant l'arrêté du Ministère de l'Intérieur et de la Défense qui décidait du partage de coûts d'escorte entre le Gouvernement et le SNU.

Par ailleurs, la lourdeur des autorisations administratives (gouvernorat), la faible disponibilité des FDS et le niveau de sécurité ont entraîné des retards et la réduction des missions de suivi du projet sur le terrain.

3.1.5 Faiblesses dans la formulation du projet

La formulation du projet a accusé des insuffisances unanimement reconnues par toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du projet.

La logique d'intervention préconisée par le projet a manqué de clarté et d'opérationnalité. Un schéma clair du cadre institutionnel de mise en œuvre du projet n'a pas été décrit dans le cadre de l'arrangement de gestion. Un dispositif de suivi interne basé sur le recrutement et l'équipement d'un personnel qualifié n'a pas été envisagé. Selon le document de projet, « le Directeur du Département de la Programmation et du Suivi-Évaluation de la HACP, sera l'expert en planification et suivi évaluation ». Un comité de suivi, présidé par la HACP, avec comme membres principaux la CNCCAI, le PNUD, l'UE et le Danemark sera mis en place. Il sera ouvert à tous les autres acteurs du programme selon les priorités des réunions. Le fait de reposer le suivi des activités de l'ensemble du projet sur la HACP n'est pas pertinent et met en évidence un conflit d'intérêt. Le dispositif de suivi évaluation proposé était inopérant parce qu'il reposait sur une structure externe au PNUD et n'a pas prévu la mise en place d'une équipe interne de suivi évaluation.

Le montage du projet était trop ambitieux pour les moyens et la durée de mise en œuvre proposée. En effet, l'envergure du projet en termes d'activité et de couverture géographique n'était pas en cohérence avec les moyens humains envisagés dans le dispositif de gestion. Il n'était pas assez pertinent de vouloir couvrir la région d'Agadez (plus de 52% du territoire national) et deux autres régions du pays avec aussi peu de ressources humaines et de ressources financières. Ces ambitions n'étaient également pas en cohérence avec la durée de mise en œuvre de 18 mois préconisées.

En termes d'activités, plusieurs n'ont pas été identifiées sur la base d'une analyse pertinente du contexte et des conditions de faisabilité, ce qui a posé d'énormes difficultés de mise en œuvre et de respect des budgets. En plus de la pertinence même des activités, des faiblesses ont été notées dans la quantification qui n'était pas dans plusieurs cas en cohérence avec les budgets proposés, la durée du projet et le contexte local de mise en œuvre.

Par rapport au ciblage des bénéficiaires du projet, les activités en direction des ex combattants qui sont les premiers acteurs à risque non pas été assez significatifs. En effet, seulement 100 000 euros, soit environ 2% du budget global du projet ont été initialement budgétisés pour le financement d'environ 30 micros projets dont devrait bénéficier 160 personnes. Dans la mise en œuvre du projet, les activités ames contre revenu ont été simplement annulées au profit d'autres activités qui n'étaient plus adressées à cette catégorie cible.

En matière de planification, beaucoup d'activités ont été mal planifiées de sorte qu'il a été difficile d'apprécier leur niveau d'exécution par rapport au respect de la planification. La programmation de certaines activités ne s'est pas faite dans le respect de l'ordre de réalisation. A titre d'exemple, l'équipement des policiers a été prévu avant même leur formation. L'identification et le recrutement des policiers ont été planifiés sur toute la durée du projet. L'évaluation finale du projet a été planifiée sur les deux derniers trimestres de mise en œuvre du projet, de sorte que si cela avait été respecté on aurait été en présence plutôt d'une évaluation à mi-parcours.

Par rapport à la budgétisation, d'importantes insuffisances ont été constatées. Etant la traduction chiffrée des activités planifiées, le budget du projet a reflété toutes les insuffisances enregistrées dans le montage du projet. Plusieurs activités ont été sous évaluées et certains postes de dépenses ont été omis de sorte

qu'il a fallu faire des réaménagements et des compléments de ressources à travers des avenants tout au long du projet.

Au niveau des indicateurs, ils n'ont pas été définis pour toutes les activités ce qui a rendu difficile l'évaluation.

Par ailleurs, les thèmes transversaux, tels que les droits humains et le genre n'ont pas été analysés et pris formellement en compte dans la formulation du projet. Toutefois, ils ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de la mise en œuvre du projet.

En outre, l'existence de deux versions de document de projet (PRODOC et document soumis à l'Union Européenne) présentant des contenus avec quelques différences et imprécisions a posé des contraintes pour l'évaluation.

3.2 Efficacité du projet

Dans l'ensemble, le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » a été mis en œuvre de façon relativement efficace, eu égard au niveau d'atteinte des indicateurs d'analyse.

En rappel, l'efficacité apprécie le niveau de réalisation des résultats escomptés à travers la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints.

L'efficacité du projet est appréciée (1) par rapport à la réalisation des activités, (2) par rapport au respect de la qualité des réalisations et (3) par rapport au respect de la programmation des activités.

3.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultat

Le cadre logique du projet a identifié un ensemble d'indicateurs de résultats à atteindre. L'analyse de l'efficacité a pour but de vérifier le niveau d'atteinte de ces indicateurs, aussi bien en terme quantitatif que qualitatif.

3.2.1.1 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultat quantitatifs

De façon globale, les activités planifiées dans le cadre du projet ont été réalisées de façon satisfaisante. En se référant aux indicateurs de résultat quantitatifs définis, très peu d'activités n'ont pu être réalisées et quelques-unes ont été partiellement réalisées.

En terme chiffré, le niveau d'efficacité global du projet est estimé à 92%. Ce niveau d'efficacité d'ensemble présente toutefois des disparités entre composantes et notamment entre résultats.

En effet, le niveau d'efficacité de la composante 1 est évalué à environ 84%, la composante 2 à 97% et la composante 3 à 94%. Les composantes 2 et 3 affichent des taux d'efficience au-dessus de la moyenne d'ensemble.

Pour ce qui est des résultats, au nombre de cinq, le taux d'efficacité du résultat 1 est estimé à environ 94%, le taux du résultat 2 à environ 69%, le taux du résultat 3 à environ 100%, le taux du résultat 4 à environ 60% et le taux d'efficacité du résultat 5 à environ 97%. Les résultats, 3, 5 et 1 enregistrent respectivement les meilleurs niveaux d'efficacité, c'est-à-dire les taux de réalisation les plus satisfaisants. **(Détail voir annexe 2.2).**

Le tableau ci-dessous présente par composante et résultat le niveau d'efficacité du projet par rapport aux indicateurs quantitatifs.

Tableau 3: Efficacité absolue du projet par composante et résultats

ACTIVITE	Taux ² d'efficacite (%)	Coefficient de pondération	Taux pondéré (%)
Composante 1 : renforcement de la sécurité des personnes et des biens		1,00	83,98
Résultat 1 : les unités de PM sont en place dans 15 communes et fonctionnelles	93,99	0,60	56,11
Résultat 2 : les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués	69,15	0,40	27,87
Composante 2 : Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté		1,00	93,82
Résultat 3 : les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté	100,00	0,85	84,52
Résultat 4 : L'employabilité des jeunes est dynamisée	60,08	0,15	9,30
Composante 3 : Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix		1,00	96,94
Résultat 5 : La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR	96,94	1,00	96,94
Gestion du projet	99,42	1,00	99,42
TOTAL PROJET			92,40

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

**NB : Dans un souci de simplification, les résultats sont numérotés de 1 à 5
Un taux de pondération a été utilisé pour prendre en compte le poids des activités**

Cette appréciation ne prend pas en compte les surplus de réalisations par rapport aux indicateurs de résultats établis. En prenant en compte ces surplus, le taux d'efficacité du projet passe à environ **127%** (détail voir annexe 2.1). Cette performance est principalement la résultante de l'efficacité enregistrée dans la réalisation des activités HIMO qui ont mobilisé plus de 14 000 personnes contre 5 000 prévues, soit un taux d'exécution d'environ 257,23% (détail voir annexe 2.2).

De façon pratique, l'analyse de l'exécution du projet par résultat présente la situation suivante :

Concernant le résultat 1 «**les unités de PM sont en place dans 15 communes et fonctionnelles**» de la composante 1, le niveau de réalisation d'ensemble des activités est satisfaisant. Toutes les activités prévues ont été engagées. Seules quelques activités ont été partiellement exécutées ou modifiées. Il s'agit du suivi partiel assuré par la HACP qui n'a réalisé que 06 sorties sur une vingtaine prévue. L'acquisition des moyens de communication a été réalisée partiellement en quantité si l'on s'en tient aux prévisions, toutefois elle est la résultante du choix stratégique opéré pour l'acquisition de radios de communication en lieu et place des téléphones THURAYA. Par ailleurs, la prise en charge des policiers a été prolongée de 03 mois suite à un avenant signé avec le bailleur de fonds avec la perspective de trouver une solution à la pérennisation de leur prise en charge, les communes ayant indiqué n'être pas en mesure d'assurer le relai du projet.

La situation détaillée de réalisation des activités du résultat 1 est présentée dans le tableau ci-dessous :

² Le taux d'efficacité est calculé en rapportant les quantités réalisées sur les quantités prévues

Tableau 4: Situation d'exécution physique des activités du résultat 1

Activités/ sous activités	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux de réalisation (%)
Elaboration étude d'opérationnalisation de la PM	Document	1	1	-	100
Fomation et encadrement de PM					
Fomation de PM	Agent	225	234	9	104
Encadrement des unités de police	Unité	15	13	2	87
Equipement et fonctionnement d'unités de PM					
Dotation en kits de services	Lot	225	225	-	100
Dotation en motos	Unité	75	90	15	120
Dotation en téléphones satellitaires	Unité	70	15	55	21
Salaires des policiers municipaux	Mois	4 050	4 725	675	117
Suivi terrain HACP	Missions de sortie	20	6	- 14	30

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Au niveau du résultat 2 « **les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués** » qui concentre un volume important d'activités, le niveau d'exécution atteint est relativement mitigé (environ 69%). Deux activités majeures n'ont pas été réalisées et d'autres ont été partiellement exécutées. La mise en place du fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement) et la fomation des porteurs de micros projets armes contre développement (40 personnes) n'ont pas été réalisées jusqu'à la clôture du projet. Pour ce qui est des activités partiellement réalisées, 30 sondes amagnétiques ont été acquises au lieu de 50 prévues et certaines sous activités concernant les opérations de déminage humanitaires (pas d'élargissement d'axes principales, déminage partiel d'axes secondaires) n'ont pas été réalisées.

Tableau 5: Situation d'exécution des activités du résultat 2

Activités/sous activités	Unité	Prévu	Réalisé	Ecart	Taux (%)
Renforcement des capacités de la CNCCA				-	
Mobilisation d'experts	Mois	36	40	4	111
Acquisition de matériels de déminage				-	
Sondes amagnétiques	unité	50	30	- 20	60
Détecteurs électromagnétiques	Unité	10	10	-	100
Kits tenues démineurs	Unité	50	50	-	100
Matériel de balisage	Lot	1	1	-	100
Matériel de marquage	Lot	1	1	-	100
Matériel divers	Lot	1	1	-	100
Acquisition de véhicules 4x4 (double cabine)	Unité	1	1	-	100
Fomation /recyclage au déminage humanitaires FDS et personnes ressources	Personne	50	50	-	100
Fomation relais sur collecte d'armes communautaires et sensibilisation dangers mines et armes illicites (IEC)	Personne	50	50	-	100

Activités/sous activités	Unité	Prévu	Réalisé	Ecart	Taux (%)
Equipement en matériel de travail et prise en charge des relais communautaires					
Acquisition de motos	Unité	15	15	-	100
Acquisition de cellulaires avec recharge	Lot	50	50	-	100
Rémunération de relais	H/J	120	120	-	100
Conduite d'opérations de déminage humanitaires					
Elargissement d'axes principales	km	800	-	800	0
Déminage d'axes secondaires	km	700	266	434	38
Dépollution de sites et endroits stratégiques	Site	2	2	-	100
Réalisation de missions de sensibilisation collecte/destruction ames	Sortie	4	4	-	100
Mise en place d'un fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix	Mécanisme	1	-	1	0
Formation porteurs de micros projets armes contre développement (40 personnes)	Session	3	-	-3	0
Conception et production d'outils de communication sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC	Lot	1	1	-	100

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Pour ce qui est du résultat 3 «les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté », le niveau d'exécution des activités est optimal. Toutes les activités ont été entièrement réalisées conformément aux quantités prévisionnelles. La réalisation des activités HIMO a enregistré un taux exceptionnel en rapport avec le nombre prévisionnel de personnes à employer. Le tableau ci-dessous présente la situation d'exécution des activités du résultat 3 :

Tableau 6: Situation d'exécution des activités du résultat 3

Activités/sous activités	Unités	Prévis°	Réalisat°	Ecart	% d'efficacité
Identification besoins communautés et jeunes et élaboration d'un plan stratégique de formation				-	
Réalisation de diagnostics communaux	Entretiens participatifs	15	15	-	100
Réalisation étude besoins des jeunes	document	1	1	-	100
Fomulation plan stratégique de formation	document	1	1	-	100
Réalisation de travaux d'intérêt communautaire HIMO					
Recrutement de main d'œuvre	Personne	5 000	14 204	9 204	284
Acquisition de matériel de travail	Lot	1	1	-	100
Encadrement/suivi (ST, ONG prestataires individuel)	Prestations	1	1	-	100

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Contrairement au résultat 3, le résultat 4 «**L'employabilité des jeunes est dynamisée**» affiche une efficacité passable (environ 60%). A ce niveau, la principale activité relative à la formation professionnelle multisectorielle et à l'appui aux jeunes a été très partiellement exécutée (204 jeunes formés contre une prévision de 5 000, soit environ 4%). La production/diffusion d'un film de capitalisation des activités des jeunes n'a simplement pas été réalisée. La contre-performance enregistrée au niveau de la formation des jeunes pourrait s'expliquer par une quantification assez irréaliste de cette activité en rapport avec les moyens et la durée du projet. Elle s'explique également par le choix qui a été fait d'assurer une formation de courte durée de plusieurs mois en lieu et place d'une formation de formateurs à grande échelle.

Tableau 7: Situation d'exécution des activités du résultat 4

Activités/sous activités	Unité	Prévis°	Réalisat°	Ecart	% d'efficacité
Renforcement des capacités des structures de formation professionnelle et communautaires					
Equiperment et réhabilitation CFDC	Centre	2	2	-	100
Mise en œuvre du plan de formation				-	
Formation professionnelle multisectorielle et appui jeunes	Individus	5 000	205	4 795	4
Production de manuel de formation et matériel pédagogique	lot	1	1	-	100
Recrutement de formateurs multidisciplinaires	Mois	270	270	-	100
Production/diffusion film capitalisation activités jeunes	Support	1	-	1	0

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Enfin, au niveau du résultat 5 «**La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR**», la quasi-totalité des activités ont été réalisées et cela en conformité avec les indicateurs quantitatifs définis. A ce niveau, seule la réhabilitation des bureaux de la HACP n'a pas été exécutée et cela compte tenu du fait que celle-ci n'est pas apparue nécessaire pendant la mise en œuvre du projet. En effet, la HACP devait déménager d'où l'impertinence de la réhabilitation du bâtiment qui allait être abandonné. Le financement de micros projets (Agadez, Abalak, Tchintabarad et Tillabéry) exécuté par des ONG locales et qui constitue l'une des principales activités a finalement concerné 10 organisations et non 36 initialement envisagées. Selon l'équipe de projet, Il était initialement prévu des petits budgets de 2 000 000 FCFA qui allaient avoir très peu d'impact ce qui a conduit à privilégier des projets de plus grandes envergure (entre 08 et 10 millions) quitte à en réduire le nombre.

Tableau 8: Situation d'exécution des activités du résultat 5

Activités/sous activités	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	% efficacité
Renforcement des capacités de la HACP et CNCAAI, du CR d'Agadez, des CC					
Recrutement d'un gestionnaire comptable	Mois	20	20	-	100
Mise à la disposition de cadres	Cadre	36	36	-	100
Equiperment micro-ordinateurs (HACP, commune)	Unité	33	33	-	100
Equiperment ordinateurs portables à la HACP	Unité	5	5	-	100
Equiperment de photocopieuse	Unité	2	2	-	100

Activités/sous activités	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	% efficacité
Equipement de vidéo projecteur HACP	Unité	1	1	-	100
Equipement de tableaux chevalets HACP	Unité	5	5	-	100
Equipement véhicule SW 4x4 (HACP, Gouvernorat, CR)	Unité	3	3	-	100
Equipement imprimantes	Unité	33	33	-	100
Equipement onduleurs	Unité	33	33	-	100
Equipement bureaux (CR, HACP, communes)	Lot	18	18	-	100
Réhabilitation bureau HACP	Lot	1	-	- 1	0
Formation CM et CR à l'éducation à la paix, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gestion de projet	Session	4	4	-	100
Réhabilitation de l'école de Tezerzet	Infrastructure	1	1	-	100
Financement de micros projets (Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry)	Micro projets	36	10	26	28
Formation staff HACP en gestion et planification	session	3	3	-	100
Voyage d'étude cadres de la HACP	Personnel	4	4	-	100

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Le tableau ci-dessous fait la synthèse de l'analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du projet par rapport aux indicateurs de quantité.

Tableau 9: Synthèse de l'analyse de l'efficacité par rapport aux indicateurs quantitatifs de résultat

Résultats	Activités prévues non réalisées	Activités prévues/partiel ou modifiées
Composante 1 : renforcement de la sécurité des personnes et des biens		
Résultat 1.1 : les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles	0	Prolongation de 03 mois de la prise en charge des PM, acquisition de radios de communication en lieu et place des téléphones THURAYA, octroi de motos aux encadreurs de la PM, suivi partiel assuré par la HACP qui n'a réalisé que 06 sorties sur vingtaine prévue
Résultat 1.2 : les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués	Non mise en place du fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix non formation porteurs de micros projets armes contre développement	Acquisition de 30 sondes amagnétiques au lieu de 50 comme prévus, Conduite partielle des opérations de déminage humanitaires (pas d'élargissement d'axes principales (800 km), déminage partiel d'axes secondaires,

Résultats	Activités prévues non réalisées	Activités prévues/partiel ou modifiées
Composante 2 : Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté		
Résultat 2.1 : les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté		Encadrement/suivi (ST, ONG prestataires individuel) plus accru, emploi de 14204 personnes en lieu et place de 5000
Résultat 2.2 : L'employabilité des jeunes est dynamisée	Production/diffusion film capitalisation activités jeunes	Formation professionnelle multisectorielle et appui jeunes partiel
Composante 3 : Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix		
Résultat 3.1 : La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR	Réhabilitation bureau HACP	Construction de l'école de Tezerzet plutôt qu'une réhabilitation, Financement partiel de micros projets (commune Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry) au nombre de 10 au lieu de 36

3.2.1.2 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultat qualitatifs

Les indicateurs de résultat définis dans le cadre du projet sont essentiellement quantitatifs. Toutefois, l'équipe s'est appuyée sur (1) les spécifications techniques standards ou indiquées dans le cadre des conventions d'exécution des différentes activités, (2) les appréciations faites par les différents acteurs de mise en œuvre du projet et (3) ses propres opinions pour donner une appréciation sur la qualité des réalisations.

Sur cette base, le niveau d'efficacité de mise en œuvre des activités du projet par rapport à la qualité des indicateurs est jugé globalement appréciable.

Les entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes à la mise en œuvre du projet, ainsi que les différents groupes de bénéficiaires (directs et indirects) concluent à une exécution qualitative des activités.



Berges des jardins maraîchers de Timia
© PNUD Niger

Aussi bien au niveau des réalisations physiques que des réalisations soft, le niveau de qualité des réalisations du projet est jugé positif.

Les bénéficiaires des équipements (matériel informatique, matériel roulant et technique...) et des infrastructures/ouvrages (clôtures, bâtiments, pistes, récupérations de terre, marres...) ont dans leur grande majorité apprécié la bonne qualité des appuis matériels reçus. Concernant les activités soft, qui regroupent la mise à disposition d'expertise, les formations et le suivi accompagnement, les avis recueillis sont également très positifs dans l'ensemble.

La stratégie de mise en œuvre du projet, basée sur une forte participation des bénéficiaires directs et la forte implication des services techniques a permis selon les différentes catégories de personnes physiques et morales



interviewées d'assurer une bonne réalisation d'ensemble des activités et par conséquent d'assurer une relative bonne qualité des produits. Les changements opérés par l'équipe de projet sur la base d'une meilleure connaissance de l'environnement et des besoins ont permis de garantir la qualité d'une grande partie des produits fournis. C'est le cas notamment de la formation des jeunes qui visait dans le document de projet la formation de formateurs et de l'acquisition des radios qui étaient plus appropriées aux besoins exprimés, en lieu et place des téléphones satellitaires. Le choix des motos acquises pour les policiers municipaux a été particulièrement apprécié par les bénéficiaires.

Toutefois, cette appréciation positive d'ensemble ne doit pas cacher un ensemble de défaillances relevés dans la qualité de certaines réalisations. Des critiques ont en effet été faites sur certains ouvrages, qui aux yeux des bénéficiaires n'ont pas respecté les standards techniques de conception ce qui n'a pas permis d'avoir des réalisations de très bonne qualité.

C'est le cas notamment des marres sur lesquelles les populations ont porté des critiques sur les dimensions retenues. Cette critique a pu être vérifiée par l'équipe d'évaluation qui a visité une « marre » réalisée dans la périphérie de la ville d'Iferouane. Cette « marre » réalisée sur des dimensions relativement faibles (environ 5m sur 20 m) est déjà pratiquement refermée sous l'effet de l'ensablement. Compte tenu de la réalité de cette zone particulièrement soumise aux effets du vent, la profondeur des marres devait en tenir compte pour assurer une durabilité.

L'insuffisance, voire l'absence de suivi technique de certaines activités a également été à l'origine de



Photo: Mare réalisée dans la périphérie d'Iferouane

défaillances dans la réalisation de plusieurs ouvrages et infrastructures. Il a été relevé au niveau des communes rurales, ne disposant pas de services de génie rural que le suivi technique de la réalisation des ouvrages n'a pas été optimum, ce qui a nécessairement joué sur la qualité. Dans certains cas où le suivi a été effectif, les ouvrages n'ont visiblement pas été réalisés sur la base d'études techniques ce qui a également entraîné des défaillances dans la réalisation.

C'est le cas par exemple pour la réalisation du mur d'un collège à Arlit qui a subi des dommages importants (deux compartiments ont été emportés) à la suite de pluies diluviennes parce que les pentes de drainage des eaux de ruissellement n'ont pas été prises en compte dans la construction initiale. Fort heureusement ces faiblesses sont en cours de correction par les bénéficiaires en collaboration avec la mairie.

La faible qualité de certains matériaux a aussi été relevée comme facteur ayant affecté la qualité de certaines réalisations.

Au niveau des formations, des insuffisances ont également été relevées, liées notamment au contenu des apprentissages de certains métiers. C'est le cas notamment de la teinture où, les bénéficiaires ont relevé

n'avoir été formés sur l'ensemble des modules requis (un module sur les six), ce qui limite leur savoir-faire.

La faible qualité des animaux (quatre caprins/personnes) octroyés par l'ONG ANAMOD dans le cadre de la mise en œuvre du micro projet «**reconstitution du cheptel en faveur des ménages défavorisés dans la commune rurale de Kao**» a également été relevé par les bénéficiaires. Pour ces derniers, la race de caprins octroyés n'est pas performante compte tenu de sa reproduction lente (mise bas unitaire contre deux à trois pour d'autres races). Un autre problème évoqué est la jeunesse des animaux ce qui fait que certaines n'ont pas encore mis bas depuis leur octroi il y a plus d'un an. Le prix d'achat (**20 000 FCFA/tête**) justifiait d'avoir dans la zone des animaux en âge de procréation. Enfin, beaucoup d'animaux ont été remis malades aux bénéficiaires ce qui serait à l'origine de la forte mortalité constatée. Pour le vétérinaire de la localité, le fait de regrouper les animaux avant de les octroyer aux bénéficiaires a été un vecteur de forte contamination, surtout que ceux-ci ont été simplement déparasités et non vaccinés.

3.2.2 Efficacité par rapport à la planification (respect des délais de réalisation)

Contrairement à l'efficacité par rapport aux indicateurs de résultat, l'efficacité par rapport à la planification (durée de vie du projet) est relativement mitigée.

Initialement prévu pour être exécuté sur 18 mois, de mai 2012 à novembre 2013, le projet a été prolongé de trois (03) mois jusqu'en février 2014.

Au-delà du fait que l'exécution d'ensemble du projet ait été prolongée de trois mois (03), des retards souvent considérables ont été enregistrés dans la mise en œuvre des activités.

Ces retards, varient de quelques mois à plus d'une année et ont été enregistrés au niveau de toutes les composantes et pratiquement de tous les résultats, qu'il s'agisse des activités directement exécutées par le PNUD ou ses partenaires (**détail voir annexe 2.2**).

Au niveau du résultat 1 «**les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles**», c'est essentiellement l'étude d'opérationnalisation de la police municipale et l'appui à l'élaboration du cadre juridique qui a accusé un retard important. Initialement programmé pour le premier trimestre de démarrage du projet, soit entre mai et juillet 2012, ce n'est qu'en février 2013 que le conseil des ministres a adopté le texte modifiant le Code des Collectivités territoriales. Le projet de loi quant à lui n'a pu être adopté en séance plénière à l'Assemblée nationale, aboutissant à un nouveau statut de la PM en juin 2014. Ce retard est en grande partie imputable à des raisons de politique interne, n'ayant pas permis l'adoption diligente par l'Assemblée nationale du projet de loi qui conditionnait l'adoption des statuts de la PM qui elle-même n'a finalement pas été obtenue jusqu'à la clôture du projet. Par rapport au planning initial, l'équipement des policiers municipaux a également accusé un certain retard. Programmé pour le second trimestre (août-septembre 2012), cette activité a été finalisée courant mars 2013, soit un retard d'environ six (06) mois).

Compte tenu du statut de l'école nationale de la police il n'a pas été possible au PNUD de signer directement une LOA avec cette structure, ce qui a justifié la signature du LOA avec la HACP. La recherche de cette option alternative et les procédures d'exécution ont été selon l'équipe de mise en œuvre à l'origine du retard enregistré.

Au niveau du résultat 2 «**les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués** », plusieurs activités ont accusé des retards qui sont restés cependant très limités, à l'exception de la conception et de la production d'outils de communication sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC. Initialement programmée sur trois (03) trimestres (novembre 2012 à juillet 2013), il a fallu attendre les 27 et 28 novembre 2013 pour que cette activité soit réalisée. Les activités de mise en place d'un fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement) et la formation des porteurs de micros projets armes contre développement planifiées n'ont simplement pas été réalisées dans le cadre du projet.

Concernant le résultat 3 «**les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté**», plusieurs activités ont enregistré des décalages par rapport au planning initial d'exécution. Toutefois, le grand retard (environ 5 trimestres) a été enregistré au niveau de la formulation

du plan stratégique de formation. Initialement prévue pour être réalisée à partir de septembre 2012 et finalisée en fin 2012, ce n'est qu'en octobre 2013 que cette activité a été achevée, soit près d'un 1 an de retard. Malgré le fait que le Ministère de la Formation Professionnelle et Technique ait pris le leadership pour la mise en œuvre de cette activité, celle-ci a accusé un retard considérable alors qu'elle devait précéder la formation des jeunes.

Au niveau du résultat 4 «**L'employabilité des jeunes est dynamisée**», certaines activités ont enregistré de légers retards non significatifs. Cependant, la production/diffusion d'un film de capitalisation des activités des jeunes entrant dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation n'a même pas été réalisée. Cette activité qui avait pourtant connu un début d'exécution aurait été abandonnée pour des raisons de divergences au niveau de l'approche. Par contre, il a été demandé à tous les partenaires d'exécution d'intégrer la visibilité dans la mise en œuvre des activités y compris le publi reportage audio et visuel.

Pour ce qui est du résultat 5 «**La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR**», les deux principales activités, à savoir (1) le renforcement des capacités de la HACP et de la CNCCAI, du CR d'Agadez et des conseillers communaux et (2) le financement de micros projets (communes d'Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry) ont chacune accusé un retard relativement significatif.

Au niveau de la première activité, la sous-activité de réhabilitation de l'école de Tezerzet a accusé un retard très important. La finalisation de cette école a été l'un des motifs de prolongation du projet à travers le second avenant. Selon l'équipe de projet, initialement prévue pour être une activité de réhabilitation, la reconstruction de l'infrastructure s'est imposée au cours de la mise en œuvre compte tenu de plusieurs raisons : (1) l'importance de la dégradation (complètement détruit), (2) le déminage du site et (3) la délocalisation du site initial sur la demande des populations qui ne voulaient pas voir l'infrastructure réalisée sur ce site qui abrite plusieurs tombes de combattants. Il s'est également avéré nécessaire d'impliquer le Ministère de l'Education Nationale pour une contre-expertise en ce qui concerne les normes. Enfin, le budget initial étant insuffisant, il a fallu faire approuver le nouveau devis par l'Union Européenne.

Au niveau de la deuxième activité, portant sur le financement des micros projets, d'importants retards ont été enregistrés allant de trois (03) à six (06) mois en fonction de l'ONG de mise en œuvre. Ces différents retards sont imputables (1) à la faible connaissance et maîtrise des procédures du PNUD par les ONG et (2) à leur faible compétence en matière de reporting bien que ceux-ci aient été sélectionnés sur la base des critères de capacités. Ces retards ont causés d'énormes difficultés aux ONG. Au-delà des manifestations d'humeur çà et là, un des faits marquants selon les autorités communales d'Arlit a été la plainte déposée en justice par des bénéficiaires d'activités HIMO à leur rencontre.

Enfin, au niveau de la gestion du projet, le non-respect de la programmation a également été constaté au niveau de plusieurs activités.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du projet n'a pas pu se faire conformément à la programmation initiale. La formulation globale du projet et notamment la planification peu réaliste de certaines activités est en cause. L'insuffisance de personnel au niveau du dispositif de mise en œuvre (aggravé par le recrutement tardif du personnel affecté à certains postes clés) du projet et la non maîtrise des procédures du PNUD par les partenaires de mise en œuvre ont particulièrement concouru aux différents retards enregistrés. Par ailleurs, la situation sécuritaire et l'étendue de la région qui n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la gestion des risques et donc d'une budgétisation conséquente n'ont pas permis à l'équipe de projet d'apporter des réponses promptes et efficaces aux multiples défis qui se sont posés.

3.3 Efficience du projet

En rappel, le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget.

3.3.1 Efficience par rapport à l'utilisation des ressources financières

Dans l'ensemble, les ressources prévisionnelles du projet n'ont pas permis d'assurer l'exécution des activités planifiées. Des ressources supplémentaires ont dû être mobilisées afin de permettre l'exécution d'un certain nombre d'activités.

Sur la base du budget initial du projet, la mise en œuvre du projet a enregistré un dépassement de **38 389 euro (environ 1%)**. Mis en rapport avec le budget exécuté qui est de **4 632 931 euro**, le taux d'efficience du projet est estimé à **99%**. Toutefois, en considérant le budget révisé (**4 294 942 euro**), compte tenu du fait que les activités relatives à l'avenant n'aient pas été exécutées, le dépassement s'établit à **337 989 euro**, soit un taux d'environ 8%. Le taux d'efficience correspondant est de 93% (**détail voir annexe 2.3**).

Cette estimation reste brute, parce qu'elle ne prend pas en compte un certain nombre de variables qui auraient eu une incidence aussi modeste soit-elle sur le niveau d'efficience. Il s'agit des coûts des autres activités planifiées dans le budget révisé mais non réalisées et des coûts additionnels nés des modifications d'activités.

La situation d'exécution financière d'ensemble du budget se présente de façon différenciée selon les composantes et les résultats. Les composantes 1 et 2 ont enregistré des dépassements de budget respectifs de l'ordre de +5 et +9%, tandis que la composante 3 a réalisé des économies de l'ordre de -9% par rapport aux prévisions initiales. La gestion du projet présente également des économies de -19%, calculé sur la base d'un budget partiel.

Le résultat 1 (+37%), le résultat 3 (+10%) et le résultat 4 (+5%) enregistrent des déficits par rapport aux budgets prévisionnels. Le résultat 2 (- 42%) et le résultat 5 (- 9%), enregistrent par contre une situation d'économie.

Tableau 10: Analyse de l'efficacité du projet par rapport à l'utilisation des ressources

Composante/activité	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart (Réalisation/Prévision)	Ecart (%)
Composante 1³	1 271 106	1 333 957	+ 62 851	+ 5
Résultat 1 : les unités de PM sont en place dans 15 communes et fonctionnelles	758 800	1 039 178	+280 378	+ 37
Résultat 2 : les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués	512 306	294 778	- 217 528	- 42
Composante 2⁴	1 800 700	1 964 315	+ 163 615	+ 9
Résultat 3 : les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés	1 522 000	1 672 389	+ 150 389	+ 10
Résultat 4 : L'employabilité des jeunes est dynamisée	278 700	291 926	+ 13 226	+ 5
Composante 3⁵	1 026 892	931 558	- 95 334	- 9
Résultat 5 : La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR	1 026 892	931 558	- 95 334	- 9
Gestion du projet	495 844	403 101	- 92 743	- 19
TOTAL	4 594 542	4 632 931	+ 38 389	+ 1
Total corrigé (moins avenant)	4 294 942	4 632 931	+ 337 989	+ 8

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, août 2014.

L'efficacité du projet peut également être analysée du point de vue de l'affectation des ressources en cherchant à apprécier le niveau de ressources directement allouées aux bénéficiaires. Plus ces ressources sont importantes, moins sont celles consacrées à la gestion et à l'administration et optimale est l'efficacité du projet.

Tableau 11: Analyse de l'efficacité par rapport à l'affectation des ressources

	Budget exécuté (euro)	Poids (%)
Coûts administratifs PNUD	403 101	8,70
Personnel partenaires de mise en œuvre	81 649	1,76
Encadrement et suivi (STD, ONG et prestataires individuel)	230 268	4,97
Total fonctionnement	715 018	15,43
Total projet	4 632 931	100

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, août 2014.

En considérant les coûts administratifs directs de gestion au niveau du PNUD (siège et Agadez), les dépenses engagées s'élèvent à **403 101 euro**, soit environ 9% du budget total exécuté. En y associant les frais liés à la prise en charge du personnel des partenaires de mise en œuvre (1,76%) et ceux affectés à l'encadrement et au suivi réalisé par les STD, les ONG et les prestataires privés (4,97%), le coût global de fonctionnement s'établit à **715 018 euro**, soit 15,43% du budget global. En prenant en compte les charges d'audit et d'évaluation qui n'ont pas encore été comptabilisées et d'autres charges résiduelles de fonctionnement, le volume des charges ne devrait dépasser 20%. Cela traduit le fait qu'au moins 80% du budget aurait été consacré directement aux bénéficiaires, ce qui est assez appréciable pour un projet d'une telle envergure et complexité.

³ Renforcement de la sécurité des personnes et des biens

⁴ Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté

⁵ Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix

Une autre possibilité d'analyser l'efficacité du projet est de s'intéresser à son rapport avec l'efficacité dans le but de voir si les ressources ont été bien utilisées pour les résultats atteints. Plusieurs méthodes d'analyse sont possibles mais celles-ci restent complexes et souvent polémiques dans le cadre des évaluations ex post, qui par ailleurs concernent une diversité d'activités comme c'est le cas du projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger ». Dans le cadre des projets ex post, l'on se cantonne le plus souvent à apprécier les choix opérés dans l'utilisation des ressources afin de voir s'il n'était pas possible d'atteindre les mêmes résultats à moindre coût ou de produire plus de résultats avec les mêmes ressources. Des comparaisons peuvent être faites avec des activités similaires exécutées dans le cadre d'autres projets par d'autres intervenants.

Dans l'ensemble, l'analyse des choix opérés dans l'utilisation des ressources qui se sont essentiellement alignés sur les procédures du PNUD et accessoirement sur celles de l'Etat sont jugés comme étant les meilleurs. Bien que le PNUD ait fortement fait recourt aux communes et aux ONG, les acquisitions de matériels ont été réservées principalement au secteur privé à travers des appels d'offres. Cela a permis d'obtenir de meilleurs rapports prix/qualité. Par ailleurs, le PNUD a également actionné son partenariat au niveau international avec l'UNOPS ce qui a permis l'acquisition des motos dans de meilleures conditions, même si les frais de transit et de transport ont par la suite grevé le coût global d'acquisition et entraîné un retard dans leur mise à disposition aux policiers municipaux.

Toutefois, dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités par les ONG, il a été signalé que la procédure d'acquisition mise en place n'a pas permis d'obtenir les meilleurs produits. C'est le cas par exemple de la stratégie d'acquisition des animaux dans le cadre de la mise en œuvre du micro projet «reconstitution du cheptel en faveur des ménages défavorisés dans la commune rurale de Kao» qui a pris l'option de confier cette activité à un acteur du secteur privé a été jugée non efficace par les bénéficiaires. Pour ces bénéficiaires, l'organisation d'une foire aux animaux était la meilleure parce qu'elle aurait assuré la rencontre en un même lieu entre l'offre et la demande (bénéficiaires des animaux). Cette rencontre aurait assuré une mise en concurrence, permis aux bénéficiaires d'identifier eux même les races d'animaux souhaitées et évité le regroupement des animaux pendant plusieurs semaines auprès de l'attributaire du marché qui a entraîné des contaminations et des amaigrissements.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des activités HIMO, l'ONG Karkara aurait enregistré un coût journalier de **1 500 FCFA/jours/personne**, contre **2 000 FCFA/jour/personne**. Théoriquement, l'ONG a justifié une meilleure utilisation des ressources au niveau de cette catégorie d'activité. Cependant, compte tenu des contraintes d'accès à toutes les informations nécessaires (nature des activités, cotexte physique et économique) sur les activités de Karkara et de temps pour assurer des analyses exhaustives, l'équipe de consultant n'est pas en mesure de donner un jugement objectif.

3.3.2 Efficience organisationnelle

Le critère d'efficience organisationnelle cherche à analyser les procédures et capacités des différents acteurs de mise en œuvre. Cette analyse prend en compte l'efficience des organes de gestion et analyse le rôle des différents acteurs.

3.3.2.1 Efficience par rapport la gestion globale du projet

Le projet a mobilisé au total, au niveau du PNUD, une équipe de huit personnes répartie comme suit :

- Une unité au niveau central à Niamey composée du Conseiller Technique Principal, 1 assistante technique, 1 financier et 1 assistante administrative.
- Une unité au niveau de la région d'Agadez composé d'un coordonnateur terrain, un assistant au coordonnateur chargé du suivi évaluation, 1 assistant financier et de 2 chauffeurs.

Cette équipe qui reste insuffisante pour un projet d'une telle portée a été mise en place progressivement ; ce qui n'a pas permis d'optimiser à la fois au niveau stratégique et opérationnel sa contribution. Certaines ressources clés dont le Conseiller Technique Principal et les financiers qui ont été recrutés 5/8 mois après le début du projet.

Cette mobilisation progressive du personnel clé ne permettait pas dès le démarrage du projet, au regard des insuffisances unanimement reconnues dans la formulation du projet et de l'évolution du contexte socio politique, d'adapter la stratégie opérationnelle dès le démarrage du projet. Les améliorations constatées dans la mise en œuvre du projet après la mobilisation du CTP corroborent cette affirmation. Par ailleurs, l'essentiel du personnel du projet était à cheval sur plusieurs projets ce qui ne permettait pas une implication pleine et optimale, toute chose qui a accru les multiples retards constatés.

L'insuffisance de personnel n'a pas permis de réaliser un suivi optimal des activités, notamment celles mises en œuvre par les différents partenaires (CNCCAI, communes, ONG). Par ailleurs, le fait que certains partenaires établissent souvent à leur tour des contrats avec des sous-contractants, présente un certain risque de dilution des responsabilités et du suivi de la mise en œuvre.

Ce risque met en lumière la nécessité de limiter les LOA et de les focaliser dans la mesure du possible vers les structures ayant des capacités avérées et un sens élevé de professionnalisme. A défaut, il conviendra de mettre en place un dispositif de suivi accompagnement adéquat et avisé.

Toutefois, cette équipe constituée par des volontaires internationaux et des nationaux impliqués dans la conception et mise en œuvre du projet et payée sur des fonds réguliers du PNUD a permis d'augmenter le montant alloué directement aux bénéficiaires.

La mise à contribution des services techniques de l'Etat, notamment ceux du niveau communal a permis de gagner en efficacité et efficience compte tenu de la proximité de leurs services et le fait qu'ils ne percevaient que des frais de missions.

Concernant les ressources matérielles et logistiques, le projet a essentiellement utilisé les moyens du PNUD, ce qui a permis d'éviter l'immobilisation de ressources importantes, toute chose qui a permis de concentrer le maximum de ressources (environ 80%) dans la réalisation des activités au profit des bénéficiaires. Contrairement aux ressources humaines qui se sont avérées insuffisantes et non suffisamment disponibles du fait de leur mutualisation, les ressources matérielles et logistiques mobilisées par le PNUD étaient assez suffisantes.

Dans le cadre des conventions avec les partenaires de mise en œuvre des activités du projet, notamment les communes et les ONG, le PNUD a établi un paiement en plusieurs tranches des montants convenus. Au niveau des conventions avec les ONG dont les micros projets avaient une durée de six à huit mois, trois tranches de paiements ont été retenues et les deuxièmes et troisièmes tranches devaient être versées sur la base de la remise d'un rapport d'activités accepté par le PNUD. Cette disposition s'est avérée contre-productive parce qu'elle a entraîné des retards considérables dans la mise en œuvre des activités. Indépendamment de la faible capacité techniques des ONG en matière de rapportage, cette disposition qui se justifie au regard des risques encourus aurait pu limiter le nombre de tranches à deux (02) au lieu de trois (03) compte tenu de la courte durée des projets et de leurs montants relativement modestes. Cette mesure en dehors d'un encadrement de proximité ne suffit pas à assurer une bonne utilisation des ressources, surtout que ce qui importait dans les rapports étaient d'apporter des justificatifs, qui sommes toutes peuvent être fabriqués. Que ce soit au niveau des communes ou des ONG, cette mesure a contribué au-delà des retards, à porter un coup à la qualité de certaines activités et à générer des charges financières.

3.3.2.2 Efficience par rapport au dispositif de suivi évaluation

Un dispositif assez complexe a été mis en place pour assurer le suivi évaluation de la mise en œuvre du projet «Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger». Ce dispositif a associé l'ensemble des acteurs clés de développement au niveau de la région d'Agadez, comprenant notamment le Gouvernorat, le Conseil régional, les Départements, les Communes et les STD. Trois niveaux de suivi ont été retenus : régional, départemental et communal.

Ce dispositif apparaît assez lourd compte tenu du nombre de comités, de la diversité des membres qui les composent et de la situation géographique (régionale, départementale et communale) et sécuritaire de la région. L'efficacité d'un tel dispositif n'est pas très évidente compte tenu des difficultés qu'il génère, notamment au niveau régional et départemental : (1) mobilisation de ressources logistiques, humaines et financières importantes, (2) accommodation des calendriers des différents acteurs, (3) acquisition d'autorisation et mobilisation de la sécurité pour les escortes, (4) délais réduits des missions qui se limitent souvent aux zones facilement accessibles.

En général, ces missions prennent davantage un caractère de supervision ponctuelle plutôt que de suivi réel, toute chose qui ne garantit pas une valeur ajoutée significative par rapport à l'exécution du projet. Les entretiens réalisés sur le terrain ont permis de mettre en évidence ces difficultés et ont fait ressortir que le comité de suivi au niveau régional a joué essentiellement un rôle de visibilité et de supervision. Bien que les responsables aient assuré que les sorties ont permis de remettre en cause la qualité de certaines réalisations et de demander leur reprise, ces actions sont restées très limitées au regard du nombre de sorties réalisées et le niveau de couverture géographique des activités.

Dans les communes et les départements où les services techniques existent, le suivi assuré par le niveau régional n'était pas un impératif, notamment dans le cadre de projet de courte durée comme celui-ci. Par ailleurs, à l'exception de quelques activités spécifiques, la nature, l'importance et l'esprit des activités HIMO ne justifiaient pas un tel dispositif. Au niveau communal, les deux comités qui comptent des services techniques départementaux et communaux présentaient une valeur ajoutée certaine en termes d'économie, de qualité du suivi, d'appropriation des processus et des techniques, mais aussi et surtout de durabilité compte tenu de la permanence des membres. Des synergies d'actions auraient pu être trouvées entre communes ou départements pour assurer le suivi technique là où les compétences n'étaient pas disponibles. Au demeurant, l'inscription selon les besoins spécifiques de certaines communes, d'une ligne budgétaire pour le recrutement d'animateurs de proximité sur la période de réalisation des activités HIMO auraient permis d'apporter un encadrement et un suivi plus efficace pour l'ensemble des parties prenantes, de réduire les retards et d'assurer un reporting en temps réel.

Prenant en compte les coûts de déplacement et les effectifs, des ressources plus importantes ont été allouées aux comités régionaux et départementaux au détriment des comités communaux de proximité. Le fait que les ressources de suivi de l'ensemble des acteurs aient transité par les communes a créé un certain sentiment de frustration et d'injustice. Par ailleurs, les autres comités n'ont pas apprécié devoir s'en remettre aux communes pour rentrer en possession de leurs frais de suivi. Enfin, les communes affirment avoir eu toutes les difficultés avec la région et les départements pour obtenir les pièces justificatives des ressources perçues, ce qui a entre autre contribué à accroître les retards dans la production des rapports et leur acceptation par le PNUD.

Le projet n'a pas mis en place un dispositif assez opérationnel de suivi. Des ressources humaines spécifiques n'ont pas été affectées au suivi permanent de l'ensemble des activités, aussi bien au niveau de celles exécutées directement par le PNUD que de ses contractants, au niveau d'Agadez et des deux autres régions de couverture du projet (Tillabéry et Tahoua). Au final, le suivi interne du projet s'est essentiellement focalisé sur la collecte et la compilation périodique des documents et rapports produits par les communes, les ONG, la HACP et la CNCCA. La faible qualité de ces documents qui exigeaient plusieurs corrections ont accru les retards dans le reporting et la transmission des documents de suivi au comité de suivi du programme IDS 1. Cette situation a entraîné des insuffisances dans la communication de l'équipe du projet avec les partenaires financiers, notamment l'Union Européenne.

De façon globale, en plus des faiblesses du dispositif interne qui n'ont pas permis d'assurer un suivi évaluation optimal du projet, la délicatesse du contexte sécuritaire dans la région du nord à l'origine de multiples reports et la mise en place des escortes de sécurités ont été des facteurs limitants majeurs.

3.3.2.3 Efficience par rapport au partenariat

Le projet mis en œuvre par le PNUD est une composante du Programme d'appui à la sécurité et à la stabilisation dans le Nord du Niger financé par l'Instrument de stabilité à court terme (IDS I) qui a regroupé plusieurs acteurs de mise en œuvre, en l'occurrence des ONG. Certaines ont exécuté des activités similaires à celles du PNUD ou sont intervenues dans la même zone, ce qui offrait des possibilités de partenariat gage d'une meilleure efficience du projet. Il s'agit notamment de Karkara, du CICR, de Handicap International et de MSF Espagne. Par ailleurs, les activités ont été exécutées dans une zone géographique où interviennent plusieurs acteurs publics et privés, aussi bien au niveau régional, départemental, communal que local. La recherche d'un partenariat avec ces différents acteurs qui ont une certaine connaissance du terrain est également un facteur d'efficience du projet.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du projet a fait preuve d'une efficience modérée en ce qui concerne le partenariat. Si avec les acteurs de développement au niveau des zones d'intervention, le partenariat a été très dynamique, cela n'a pas été le cas avec les autres partenaires d'exécution signataires de conventions avec la Délégation de l'Union Européenne.

Avec les partenaires d'exécution du programme IDS 1, le niveau de partenariat enregistré avec le PNUD est resté très marginal, circonscrit à des échanges d'informations et quelque peu à un partage d'expériences. La décision prise par le comité de suivi du programme IDS 1 d'organiser tous les deux mois une réunion de concertation thématique n'a pas permis à terme de renforcer le partenariat. Pourtant, des pistes de collaboration existaient, ne serait-ce qu'entre les partenaires concernés par une même thématique ou intervention dans une même zone. Des réflexions sur les stratégies de mise en œuvre et l'opérationnalisation du suivi évaluation (par exemple la fédération des ressources afin d'assurer un meilleur suivi des activités) étaient envisageables.

Avec les acteurs de la zone d'intervention par contre, une assez bonne dynamique de partenariat a été enregistrée. Au niveau régional, l'équipe de projet a pu nouer un partenariat avec l'ensemble des acteurs techniques et administratifs intervenant dans la région d'Agadez qui étaient représentés au niveau du comité. A travers les lettres d'accord, un partenariat efficient a été mis en place au niveau local avec les communes, ce qui a permis à la fois d'adresser des activités correspondant aux besoins des bénéficiaires, d'assurer la mobilisation et l'engouement des populations et une exécution à moindre frais à travers la réduction substantielle des coûts de gestion. Le PNUD a également établi des relations de partenariat avec 10 ONG pour la conduite de micros projets dans plusieurs localités de sa zone d'intervention. Cela a permis de confier à des acteurs de proximité des activités se rapportant à leurs domaines d'intervention et savoir-faire ce qui a accru l'efficacité et l'efficience. Le fait que ce processus ait été réalisé à travers un appel à projet a permis de sélectionner les meilleurs projets qui assuraient une meilleure atteinte des objectifs sécuritaires et de stabilisation des populations. Le partenariat du PNUD s'est aussi élargi à des services déconcentrés et institutions de l'Etat pour la mise en œuvre d'activités en rapport avec leur domaine d'expertise. Ce fut le cas avec l'Ecole Nationale de la Police, l'ENAM, la Direction Régionale de la formation professionnelle, le génie militaire et les forces de défense et de sécurité qui ont permis d'assurer un encadrement des policiers municipaux pendant et après la mise en œuvre du projet dans les communes qui ont maintenu leur unité. Enfin, dans le cadre de la formation professionnelle des jeunes, le PNUD s'est appuyé dans le cadre de certains apprentissages sur des entreprises privées.

3.4 Effets/impacts du projet

Le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » financé principalement par l'Union Européenne et exécuté par le PNUD dans un contexte de crise sécuritaire a enregistré des effets positifs au niveau de la zone d'intervention.

Ces principaux effets ont trait (1) à l'amélioration de la gouvernance locale, (2) au renforcement de la cohésion sociale et à l'apaisement des tensions, (3) à la dynamisation de l'économie locale et à la création de revenus pour les ménages, (4) à l'insertion de couches vulnérables dans le tissu économique local et (5) à la baisse de l'insécurité et à la stabilisation des populations.

3.4.1 Amélioration de la gouvernance locale

L'amélioration de la gouvernance locale est sans conteste l'un des principaux effets de la mise en œuvre du projet.

En effet, le renforcement multiforme des capacités des différentes composantes d'acteurs de développement au niveau de la région d'Agadez (Conseil régional, Gouvernorat, Communes, Services techniques) à travers des formations et des appuis matériels et logistiques a permis d'améliorer la qualité des services fournis à l'endroit des populations.

L'implication et la responsabilisation des communes dans la mise en œuvre des activités HIMO a permis à celles-ci d'expérimenter et de renforcer leur rôle de maîtrise d'ouvrage des actions de développement au niveau communal. A travers une participation active sur tout le processus de mise en œuvre des projets HIMO, les communes ont fait montre d'un leadership dans la mobilisation des populations, le financement et l'exécution des activités. Le suivi apporté par le projet a permis aux différentes communes d'améliorer leur capacité de rapportage et par conséquent de bonne gestion de façon générale. Les défis auxquels les communes ont été confrontés dans le cadre de la mise en œuvre des activités ont conduit à développer des capacités de communication et de redevabilité à l'intention des bénéficiaires ce qui a également renforcé la gouvernance au niveau local. A travers la mise en place des différents comités de suivi, le projet a créé et renforcé les liens de partenariat et une synergie d'action entre les différents acteurs de développement, facteurs d'efficacité et d'efficience dans la réponse aux préoccupations de développement des populations. La participation des populations à différents niveaux ont permis à celles-ci, de toucher du doigt les difficultés liées à la mise en œuvre des projets et donc d'avoir un jugement plus réaliste sur les actions de développement entreprises par les différents acteurs. Par ailleurs, le maintien et la dynamisation des différents comités mis en place devraient participer à l'enracinement de la gouvernance locale.

Au niveau des ONG, la formation reçue sur la gestion financière et l'encadrement sur le rapportage ont permis d'améliorer les capacités traduites par l'évolution de la qualité des documents produits. Les stratégies de mise en œuvre des activités basées également sur l'implication des mairies et des populations adoptées par les ONG ont permis d'établir et de renforcer les liens de partenariat, toute chose qui a participé au renforcement de la gouvernance locale.

L'attention portée au genre par les différents intervenants du projet à travers l'implication effective des jeunes et des femmes a amélioré la perception et les comportements à l'endroit de ces deux catégories qui sont les plus représentatives, mais qui sont le plus souvent mises à l'écart des actions de développement. Dans la commune d'Iferouane, le projet « Inventaire à base communautaire des principales gravures rupestres de la Commune rurale d'Iferouane » a permis aux autorités et à la population de prendre conscience du potentiel culturel, du levier économique que cela représente et de la nécessité de mener des actions de préservation.

Au-delà du niveau local, les différents renforcements de capacités (matériel, humain et technique) et la responsabilisation de la HACP et de la CNCCAI ont contribué à l'amélioration de leurs capacités d'intervention en rapport avec leurs missions. L'une des manifestations évidentes est la responsabilisation pleine et entière de la HACP dans la conduite d'une bonne partie, voire de l'essentiel des activités de l'IDS II, preuve qu'elle a acquis la confiance de l'UE.

3.4.2 Amélioration de la cohésion sociale et apaisement des tensions

La conduite d'activités d'IEC dans le cadre de la mise en œuvre des micro-projets mis en œuvre par les ONG a permis de faire évoluer les perceptions et de circonscrire les conflits et leur gestion non-violence. Cinq micro-projets ont particulièrement été formulés dans ce sens. (**Détail voir annexe 3**).

La construction et l'inauguration remarquées de l'école de Tezerzet ont donnée l'occasion aux FDS et aux populations y compris les ex combattants de se retrouver ensemble autour d'un projet de relèvement qui est un symbole de réconciliation.

Le projet en mettant en œuvre différentes actions au profit des couches vulnérables (jeunes et ex-combattants) à travers une offre d'emploi par les activités HIMO ou des appuis directs en capital productif (périmètres aménagés, cheptel, équipement de travail et fonds de démarrage), a contribué non seulement à amoindrir les sentiments d'exclusion, de marginalisation, de pessimisme et de révolte, mais aussi les ressentiments vis-à-vis des autorités et des groupes plus ou moins aisés contribuant fortement à renforcer la cohésion sociale. L'obtention de revenus a permis de faire face aux besoins de base des familles, toute chose qui a contribué à la consolidation de la cohésion au niveau familial. L'amélioration de l'accès des populations à certains services sociaux de base (santé, éducation...) à travers la réhabilitation des infrastructures socio de base et la sensibilisation ont favorisé le bien-être des populations et la réduction des inégalités au niveau local.

Par ailleurs, le fait de faire travailler ensemble plus de 14 000 personnes (hommes et femmes), mis ensemble plus de 200 jeunes des quinze communes de la région pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois pour des formations, a favorisé des contacts positifs et un sentiment d'entraide entre les populations contribuant ainsi à renforcer la cohésion sociale.

Dans l'ensemble, les effets conjugués des différentes interventions ont favorisé un apaisement des tensions latentes au niveau des populations qui avaient le sentiment d'être des laissés pour compte. Cet apaisement a permis dans les zones de mise en œuvre du projet de traverser une période à risque sans problèmes majeurs.

3.4.3 Création de revenus pour les ménages et dynamisation de l'économie locale

La mise en œuvre des travaux HIMO par le PNUD à travers les quinze communes de la région d'Agadez a permis d'octroyer une enveloppe de **1 101 062 euro** au titre de la rémunération des 368.000 homme/jour réalisés. Ces revenus dont la distribution a varié entre personnes, activités et localités a permis à environ 14 000 personnes employées au niveau local de disposer de revenus à une période difficile.

Ces revenus qui ont varié entre **20 000 FCFA** et **600 000 FCFA** ont été injectés dans l'économie locale à travers des dépenses de consommation et d'investissement. Par ailleurs, dans le cadre de la réalisation des activités HIMO, des acquisitions de matériel et matériaux ont été effectuées au niveau local à hauteur de 15% environ (242 000 euro) du montant global de l'enveloppe des HIMO par l'équipe de projet.

Au total, ce sont donc près de **1 343 000 euro**, soit environ **900 millions de FCFA** qui ont été injectés dans l'économie locale en un temps record. Cela a permis de dynamiser et de stabiliser l'activité économique locale qui était menacée par l'insécurité et la baisse du pouvoir d'achat des populations.

A travers la création ou le renforcement des services de police municipale dans les quinze communes de la région d'Agadez, le projet a contribué sur sa période de mise en œuvre et au moins six mois après, des revenus permanents de 50 000 FCFA/mois pour 234 jeunes sans emplois. Le volume de ces revenus sur la période considérée est de 234 millions FCFA. Ces ressources ont également été injectées dans l'économie locale participant ainsi à sa dynamisation.

Par ailleurs, les différentes missions effectuées dans la zone du projet ont créé des occasions de dépenses dans la zone du projet à travers notamment la restauration, l'hébergement, l'achat de carburant et autres dépenses (artisanat, loisir...).

3.4.4 Insertion de couches vulnérables dans le tissu économique local

Comme déjà indiqué plus haut, le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » a principalement ciblé les couches vulnérables de sa zone d'intervention à travers notamment sa composante 2 « Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté ». A travers cette composante, le projet a permis :

La **formation, l'équipement et l'accompagnement financier de 204 jeunes, hommes et femmes** dans six filières de métiers (couture, électricité, coiffure, teinture, mécanique et maçonnerie). Cette initiative a

permis de consolider les emplois des jeunes qui étaient déjà en activité et d'en créer pour certains qui étaient auparavant désœuvrés.

Ainsi, plusieurs ont réussi à s'installer à leur propre compte aussi bien sur place dans leur espace géographique qu'au-delà dans d'autres localités de la région ou ailleurs. Les activités HIMO ont permis de **distribuer des revenus**, souvent substantiels aux couches vulnérables dont une partie a été investie dans des activités génératrices de revenu (petit commerce, embouche de petit ruminant et le développement d'activités existantes). Les femmes particulièrement sont celles qui ont su investir une partie de leurs revenus bien que relativement modestes par rapport aux hommes dans des activités économiques.

Enfin, à travers divers projets exécutés par les ONG, des couches vulnérables ont bénéficié de **capital productif** (petits ruminants (04), des terres agricoles récupérées et aménagées) ce qui leur ont offert des opportunités d'insertion dans le tissu économique. La mission d'évaluation a pu constater sur le terrain la pérennisation d'une bonne partie de ces activités.

Grace à différentes interventions du projet plusieurs dizaines de personnes ont pu s'insérer dans le tissu économique quel que soit le niveau de leur activité ce qui permet de disposer de revenus plus ou moins permanent.

Toutefois, ce nombre reste très modeste pour assurer une insertion à grande échelle des couches vulnérables dans le tissu économique.

A titre illustratif, une enquête individuelle réalisée en marge des focus groups auprès de 28 jeunes bénéficiaires de formation professionnelle indique que 13 ont ouvert leurs propres ateliers (couture, coiffure et mécanique auto) principalement dans les centres urbains d'Agadez et Arlit., 6 autres sont employés comme associés/apprentis dans d'autres ateliers et les 9 restants sont toujours sans emploi. Il faut noter que ces derniers résident essentiellement dans des communes rurales (Ingall, Gougaram et Iferouane). Les principaux obstacles évoqués se résument à (1) l'insuffisance de moyens financiers, de petits matériels, les difficultés d'avoir un local et (2) le manque d'opportunités dans le village de résidence (faible demande) ;

Tableau 12: Situation socio professionnelles de 28 jeunes formés dans cinq communes de la région d'Agadez

	Auto emploi	Employé/ stagiaire	Sans emploi	Total échantillon
Nombre	13	6	9	28
Taux (%)	46	21	32	100

Sources : enquêtes terrain, octobre 2014

Les activités qui enregistrent le plus grand nombre d'auto emplois sont la coiffure, la couture et la teinture, notamment dans les zones urbaines et semi-urbaine.



Photo: Association de teinture batik d'une bénéficiaire de la formation professionnelle à Agadez



Photo: Salon de coiffure d'une bénéficiaire de la formation professionnelle à Agadez

3.4.5 Baisse de l'insécurité et stabilisation des populations

Les différents témoignages recueillis auprès des autorités, des populations et de certains responsables de sécurité sont unanimes sur l'amélioration de la situation sécuritaire dans les zones d'intervention du projet, notamment dans la région d'Agadez.

Selon témoignages, depuis le démarrage des activités à l'intention des populations, les problèmes sécuritaires (attaques à main armée, vols et banditismes...) ont significativement baissé. Cette situation a été renforcée par la contribution de la police municipale à travers sa présence dissuasive, sa participation au maintien de l'ordre, la sécurisation de la mairie et de certaines infrastructures socio-économiques telles que les CSI. A travers la collaboration avec les forces de sécurité présentes dans les différentes communes, les polices municipales ont été en mesure de mettre à la disposition de ceux-ci des informations et des renseignements ayant permis de désamorcer ou d'empêcher des crises sécuritaires. Enfin, à travers les patrouilles dans les différents villages, la police municipale a permis de démanteler des réseaux de narco trafiquants qui constituent des terreaux d'intoxication et de recrutement des jeunes.

La poursuite de la réinsertion des ex combattants à travers plusieurs initiatives dans le cadre du projet a permis de réduire les risques potentiels qui auraient pu venir de ces derniers.

Cependant, compte tenu de la multitude des interventions dans la région d'Agadez qui a focalisé l'attention des responsables politiques et des partenaires au cours des dernières années, il est difficile d'attribuer l'amélioration de la situation au seul fait de la mise en œuvre du projet. Il est néanmoins certain que le projet et par extension le programme IDS y ont contribué.

Les résultats de l'évaluation finale de la réalisation des effets du Programme Pays dans le domaine de la Prévention des crises et relèvement (2009-2013) novembre-décembre 2013 avaient également conclu sur la base des témoignages et des données statistiques que la situation sécuritaire connaissait une relative amélioration dans la région d'Agadez.

Tableau 13: Evolution des attaques et agressions armées dans la région d'Agadez de 2011 à 2013

	Année 2011	Année 2012	Année 2013
Attaques à main armée	19 cas	24 cas	19 cas
Enlèvement véhicule	3 cas	04 cas	3 cas
Attaques terroristes	2 cas (accrochages)	03 cas	2 cas (attentats suicides)

Source : Rapport l'évaluation finale de la réalisation des effets du Programme Pays dans le domaine de la Prévention des crises et relèvement (2009-2013), PNUD/mars 2014

Bien que ces statistiques n'indiquent qu'un léger rétablissement, amorcé au cours du dernier semestre de 2013, le rapport notait que d'une manière générale les opérateurs rencontrés soulignent que l'accalmie dans la région a contribué à un regain du climat de confiance et des investissements⁶. Ceci serait selon le même rapport, le fruit des efforts en matière de gouvernance, de renforcement des forces de sécurité, à travers les polices municipales notamment, et moins à la promotion des activités d'insertion économique, qui n'ont eu qu'un impact faible, selon les jugements convergents des ex combattants.

Un autre effet observable du projet est la relative stabilisation des populations. En effet, la création de revenus, l'appui à la constitution d'un capital productif, la formation au métier et l'appui à l'installation au profit des populations vulnérables a permis d'offrir des perspectives d'avenir, ce qui a contribué à dissuader les départs massifs pour l'exode rural, l'immigration et surtout l'enrôlement par des groupes armés. Néanmoins, cet effet reste très faible et potentiellement éphémère, compte tenu du départ constaté de plusieurs bénéficiaires en Lybie et dans diverses localités. Cette situation est imputable au fait que les opportunités et perspectives créées par le projet restent marginales pour assurer une amélioration significative des conditions de vie, notamment pour les rapatriés de Lybie et les ex combattants (qui se sont moins intéressés au projet). La relative stabilisation de la situation en Lybie et l'apparition de sites aurifères ont contribué à redynamiser les mouvements de population. Il faut dire que l'immigration vers la Lybie en dehors de ses avantages financiers pour les populations revêt également un caractère presque culturel. Il n'est pas envisageable pour un jeune de la région du nord de ne pas faire un séjour en Lybie ou en Algérie.

Les résultats des entretiens et notamment des enquêtes ont révélé que les ex combattants ont été très peu attirés par les activités HIMO et la formation professionnelle compte tenu du fait que les revenus tirés sont peu attractifs pour eux. La mise en place du fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives amies contre développement), qui leur était spécifiquement destiné aurait sans doute permis de toucher davantage cette catégorie cible en dépit de la modestie des ressources qui avaient été initialement allouées modeste. Fort heureusement, la CNCCAI a indiqué lors des entretiens avoir finalement mis en œuvre ce volet du projet sur financement propre de l'Etat afin d'endiguer les crises que l'abandon de l'activité aurait entraîné.

3.5 Durabilité et pérennité du projet

La durabilité du projet est analysée à travers plusieurs éléments dont (1) le niveau d'appropriation du projet par les acteurs locaux et leur niveau d'implication/participation dans le processus de mise en œuvre et (2) les mécanismes prévus par les autorités communales pour assurer un meilleur suivi et une utilisation des acquis par les bénéficiaires.

3.5.1 Durabilité par rapport au niveau d'appropriation et d'implication/participation des acteurs locaux

Le niveau d'appropriation et d'implication/participation des bénéficiaires à la mise en œuvre d'un projet constitue un facteur déterminant pour sa pérennisation.

Le niveau de mobilisation et la participation à la fois des autorités locales, des services techniques et des populations lors des entretiens réalisés au cours de la mission d'évaluation traduisent l'appropriation du projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le nord du Niger » par les bénéficiaires. La bonne connaissance du projet, notamment en ce qui concerne les activités HIMO conduites directement par les communes est également un indicateur de son appropriation par les populations.

⁶ Entretien à la chambre de commerce avec les principaux opérateurs économiques de la ville d'Agadez



Photo: Focus groupe avec les bénéficiaires des projets HIMO lors de la mission d'évaluation

En termes d'implication et de participation, la stratégie participative adoptée dans la mise en œuvre des activités HIMO a assuré la prise en compte des différentes catégories de bénéficiaires dans les différentes phases de réalisation. Elle a permis d'identifier des activités correspondant aux besoins des populations, suscitant de ce fait un grand intérêt de pérennisation pour les bénéficiaires. La mise en place de comités de suivi à différentes échelles et leur formation ont permis une participation de qualité des populations à la réalisation des activités et dans une certaine mesure une appropriation des techniques de réalisation et de gestion.

La mise en place des comités de suivi au niveau chantier/activité issus des populations bénéficiaires directes et l'implication de celles-ci dans la réalisation des activités a suscité un souci de bien faire qui a permis d'obtenir des ouvrages et infrastructures de qualité. Dans certaines communes, les populations ayant travaillé sur les chantiers du fait de leur proximité et intérêt ont été responsabilisées pour en assurer la protection. Dans le cas des infrastructures socio-économiques (écoles, CSI, pistes rurales), ce sont les comités de gestion qui avaient assuré le rôle des comités de chantier qui assurent la gestion et la pérennisation.

Au niveau de la formation multisectorielle des jeunes, le choix de filières identifiées sur la base d'une étude impliquant les bénéficiaires a permis d'assurer la mobilisation de volontaires qui ont démontré une assiduité pendant plusieurs mois d'apprentissage. L'équipement en matériels et l'octroi de fonds de roulement a permis l'installation de certains jeunes à leur propre compte et permis à d'autres d'obtenir des stages.

Au niveau central, l'implication et la participation de la HACP et la CNCCA qui ont assuré la mise en œuvre d'activités spécifiques ont assuré dans une certaine mesure une appropriation du projet par la partie nationale. Par ailleurs, le rôle central (point focal, responsable suivi évaluation du projet) joué par la HACP dans la mise en œuvre du Projet a permis une certaine appropriation de tout le processus.

Par ailleurs, la stratégie de renforcement des capacités adressée aux différentes parties prenantes dans la mise en œuvre du projet (HACP, CNCCA, Gouvernorat, Conseil Régional, services techniques et communes, comités de suivi) a favorisé une participation active et qualitative, gage de durabilité.

3.5.2 Durabilité par rapport aux mécanismes relais prévus

La durabilité par rapport aux mécanismes relais prévus est diversement appréciée selon le résultat du projet.

3.5.2.1 Mécanismes relais par rapport au résultat 1 «les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles »

En rappel dans le cadre de la mise en œuvre de la composante 1 du projet, 225 policiers municipaux, soit 15 par commune ont été formés. Neuf (09) policiers en services dans la commune d'Agadez ont également été formés, portant l'effectif total des policiers à 234.

Toutefois, ce sont deux cent vingt-cinq (225) policiers qui ont été équipés en kit de services dans le cadre du projet. Chaque unité de polices municipales a bénéficié de six (6) motos et d'une station radio.

Dans l'ensemble, peu de mécanismes ont été prévus par le projet pour assurer la durabilité de ces acquis.

Au niveau des équipements, en l'occurrence les motos et les radios, bien que des mécanismes spécifiques n'ont pas été prévus dans le cadre du projet, les mécanismes existant au niveau des communes permettent d'assurer la pérennité des services rendus. Les charges d'entretien et de réparation sont prises en charge sur les lignes budgétaires « entretien et réparation du patrimoine ». Dans les communes visitées où les polices municipales sont fonctionnelles, les motos sont fonctionnelles et bénéficient d'un entretien plus ou moins réguliers et d'une couverture assurance. Les radios qui sont jusque-là peu utilisées sont en bon état de fonctionnalité.

Contrairement aux équipements, l'absence de mécanismes relais prévus par le projet dans le cadre des polices municipales est à l'origine d'un niveau actuel de fonctionnalité très contrasté et précaire.

En effet, quelques mois seulement après la clôture du projet, moins des trois quart (environ 70%) des effectifs sont toujours en service et seulement 13% (30) des policiers ont une situation stable suite à leur intégration par arrêté du CM parmi le personnel communal permanent.

Cette situation était attendue, car le problème de la pérennisation de la PM s'est posé au cours de la mise en œuvre du projet, celle-ci n'ayant pas été analysée en amont au moment de la formulation du projet ou à son démarrage. Les communes ont été sollicitées d'inscrire dans leur budget respectif de l'année 2014 la prise en charge de leurs policiers municipaux mais celles-ci ont traduit après tergiversation n'être pas en mesure en grande majorité de le faire, compte tenu de la faiblesse de leurs ressources propres.

3.5.2.2 Mécanismes relais par rapport au résultat 2 «les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués»

Pour l'atteinte de ce résultat, le projet a procédé à travers la CNCCAI à la conduite d'opérations de déminage d'axes secondaires et la dépollution de sites stratégiques. Des actions de sensibilisation ont également été entreprises dans la perspective de faire prendre conscience aux populations des dangers liés aux mines et leurs impacts sur le développement. A ce titre des outils de communication ont été conçus et produits sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC

Afin d'assurer l'exécution de ces activités, la CNCCAI a bénéficié de renforcement de capacités techniques et matérielles. Les FDS, les relais communautaires et autres personnes ressources ont bénéficié de formations/recyclage en déminage humanitaire, sur la collecte d'armes communautaires et la sensibilisation sur les dangers des mines et armes illicites (IEC). Les relais ont également bénéficié d'équipement et d'une prise en charge. Une cellule régionale de déminage a par ailleurs été mise en place grâce à des fonds réguliers du PNUD en 2011-2012 qui ont été relayés par des du Projet IdS tout au long de sa mise en œuvre. L'ensemble de ces initiatives constitue déjà des mécanismes de pérennisation.

La CNCCAI joue un rôle central dans la pérennisation des acquis.

Pour assurer la durabilité, la CNCCAI a affirmé lors des entretiens dans le cadre de cette évaluation, être en train de travailler à mettre à l'échelle les relais communautaires dans 02 autres régions à risque du pays.

Elle a également affirmé avoir pris le relai du financement des micros projets dans le cadre du fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement) lorsque l'UE a retiré son financement pour l'allouer à un autre projet. Pour ce faire, elle a mené un plaidoyer auprès de l'Etat qui a pris en charge le financement de cette activité afin d'éviter les désaccords avec les ex combattants nés du retrait du fonds du projet.

Cependant des risques liés à la pérennisation existent, notamment en ce qui concerne :

La gestion des équipements et logistiques octroyés aux différentes structures ;

- en effet au niveau de toutes les mairies interrogées, il est ressorti que la moto octroyée aux relais communautaires n'a jamais été sous la responsabilité de la commune comme cela avait été envisagé dans le document de projet. La qualité des motos qui ne sont pas des motos originales ne garantit également pas une durabilité dans des zones aussi difficiles que celles de la région

d'Agadez. Par ailleurs, il n'y a pas une bonne visibilité sur la gestion du matériel de déminage reçu par les relais communautaires ;

- la mission d'évaluation finale de la réalisation des effets du Programme Pays dans le domaine de la Prévention des crises et relèvement (2009-2013) a relevé que la cellule régionale de déminage ne dispose pas de ressources provenant du budget national pour pérenniser son existence. Cette mission a aussi relevé les risques liés à la pérennisation du poste de chargé de suivi et évaluation de la CNCCAI qui dépend de financements externes.

3.5.2.3 Mécanismes relais par rapport au résultat 3 «les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté»

Par rapport à ce résultat, le projet a permis sur la base d'une identification participative des besoins, l'élaboration de modules de formation et l'ébauche d'une stratégie de formation professionnelle de courte durée pour prendre en charge les jeunes déscolarisés et désœuvrés. Il a aussi et surtout permis la distribution de revenus aux populations et d'assurer la réalisation d'infrastructures et ouvrages à travers les activités HIMO.

Au niveau de la formation professionnelle, la capitalisation et le partage des outils produits dans le cadre du projet avec les partenaires du secteur et particulièrement le ministère de la formation professionnelle constitue une stratégie de pérennisation de la formation de courte durée des jeunes. Aussi le développement du « module de formation à l'entrepreneuriat en appui à l'insertion socio-économique des jeunes sans emploi », introduit lors des formations techniques de 205 jeunes, a facilité le regroupement des jeunes en petites entreprises (voir coiffure, couture,...) et la promotion de l'auto-emploi. S'agissant d'un module unique dans le cadre de l'insertion des jeunes, il a été partagé avec les autres PTF de la formation professionnelle. L'initiation d'un atelier de réflexion sous le leadership du ministère en charge de la formation professionnelle a posé les bases pour l'élaboration d'un document de stratégie de la formation professionnelle de courte durée pour les jeunes non scolarisés qui devrait être adoptée au niveau national et constituer par conséquent un document unique de référence. En rapport avec le genre, des modules spécifiques ont été intégrés (couture, coiffure, teinture) tout en permettant aux filles de s'intéresser aux autres filières « dites masculines ».

Au niveau des activités des infrastructures (clôtures d'écoles et de CSI clôture de l'Ecole Normale des instituteurs d'Agadez...) la question de durabilité est prise en charge par des mécanismes internes existants. Pour les structures scolaires par exemple, ce sont les COGES, dans le cadre de la gestion du patrimoine des écoles qui ont en charge la pérennisation des différentes réalisations faites. Cependant, pour ce qui est des aménagements (réhabilitation de pistes, protection de berges, aménagement de sites agricoles, récupération de terres, fonçage de puits, réalisation de mares, réalisation de banquettes, fixation des dunes...) qui relèvent plutôt de la propriété collective, des mécanismes de gestion ne sont pas prévus bien que cela soit à priori du ressort de la commune.

Compte tenu des effets des aléas naturels (érosion éolienne, hydrique...), il est indispensable que des comités de gestion puissent être mis en place pour assurer des entretiens périodiques et des réhabilitations. Les comités de chantier mis en place dans le cadre de la réalisation ou les responsables villageois pourraient être responsabilisés pour assurer cette tâche. Les communes à leur niveau devraient être sensibles à la budgétisation des ressources nécessaires pour assurer les financements nécessaires.

On note toutefois des bonnes pratiques au niveau de quelques communes. C'est le cas des initiatives en cours de la commune d'Arlit pour mettre en place une unité de traitement des déchets plastiques, à la suite des actions d'assainissement conduites dans le cadre du projet, afin d'apporter une solution durable à la prolifération des sachets dans la ville.

Au niveau des bénéficiaires de fonds, plusieurs ont investi une partie des revenus dans des activités économiques susceptibles de leur assurer des revenus permanents. Il s'agit notamment d'investissements pour renforcer des activités existantes, des investissements dans le petit élevage et dans les AGR.

Dans le cadre des enquêtes individuelles réalisées auprès d'une centaine de bénéficiaires d'activités HIMO dans cinq communes de la région d'Agadez, il est ressorti qu'environ 89% ont investi leurs revenus dans des dépenses familiales, 12% dans des investissements de productions autres que les AGR et 26%

dans les AGR (petit commerce). Ainsi, environ 48% des bénéficiaires auraient investi une partie de leurs revenus dans une activité économique susceptible de renforcer ou créer de la richesse.

Par ailleurs, dans un cadre plus global LUX DEVELOPMENT a entrepris à la suite d'un projet pilote la réalisation d'une étude au niveau national dans le but d'appuyer les centres de formation communautaire dans **104 communes du Niger** à travers le **projet NIG 017**. Ce projet vise à équiper les centres desdites communes afin d'assurer une formation de qualité tant théorique que pratique au niveau des communes bénéficiaires. L'étude en cours permettra d'identifier dans les 104 communes, les principales filières porteuses pour les jeunes en termes d'emplois et d'entrepreneuriat et le projet équipera les centres en fonction des résultats de l'étude.

Pour la région d'Agadez, 6 communes ont été retenues pour bénéficier de ce projet. Il s'agit des communes de : In gall, Bilma, Tchiro, Ifrouane, Arlit et Agadez

3.5.2.4 Mécanismes relais par rapport au résultat 4 «L'employabilité des jeunes est dynamisée»

Par rapport à ce résultat, le projet a permis de renforcer les capacités des structures de formation professionnelle et communautaire existantes à travers des réhabilitations, des équipements et la réalisation de deux (02) infrastructures complémentaires (Tchirozérine, Bilma). Il a également permis la formation professionnelle multisectorielle de 205 jeunes et leur appui en équipement et en fonds de démarrage.

L'employabilité des jeunes est le domaine qui a le plus bénéficié de la mise en place de mécanismes relais de durabilité :

- L'équipement, la réhabilitation et la réalisation de deux nouveaux centres permet au-delà des besoins immédiats du projet assure la continuité de la formation des jeunes de la région. Des programmes de formation sont actuellement en cours dans tous les centres ;
- Le projet a anticipé sur les difficultés d'insertion socio professionnelle des jeunes en intégrant en cours de leur formation un module sur l'entrepreneuriat ;
- A l'issue de la formation un équipement minimum et un fonds de démarrage a été octroyé à chaque bénéficiaire afin de lui faciliter une installation à son propre compte ;
- A l'issue de la formation, le projet a également développé des initiatives d'insertion professionnelle et de promotion de certains bénéficiaires. Ainsi, les démarches du projet ont permis à quatre (04) filles d'Agadez d'opérer une forme d'association avec une entreprise de coiffure de la place qui leur permet d'utiliser le matériel de la structure pour des prestations de services à leurs propres clients moyennant le versement d'une quote-part à la propriétaire. Dans le cadre de la promotion, le projet a attribué aux formés en teinture et batik un marché de confection de sacs et de teeshirts au cours de la cure salée 2013 et de la cérémonie d'inauguration de Tezerzet.

Toutefois, certaines des initiatives de pérennisation du projet sont restées circonscrites et la continuité n'a pas été assurée par les communes qui devraient assurer un accompagnement continu à travers par exemple (1) l'offre de petits marchés, (2) une mise en réseau, (3) une mise en relation avec les entreprises et les institutions de micro financement...

Malgré le fait que toutes les communes aient été impliquées dans le choix des jeunes à former (une lettre a été envoyée par la direction de formation professionnelle aux différents maires avec les critères de choix suite à une réunion tenue à Agadez), au passage de l'équipe d'évaluation plusieurs d'entre elles n'avaient pas la situation professionnelle des jeunes qui ont été formés dans leur localité. Toutefois, quelques communes ont affirmé travailler à la promotion de l'insertion socio professionnelle des jeunes formés. C'est le cas de la commune Ifrouane, qui a indiqué travailler de façon informelle à mettre en contact les jeunes formés avec les entreprises intervenant sur son ressort territorial dans la perspective de leur créer des opportunités de stage, d'embauche ou de contrats ponctuels. C'est aussi le cas au niveau d'Artil, où la commune travaille dans un cadre global à identifier avec les organisations de jeunes les voies et moyens pour assurer une insertion socio-économique pérenne.

Par ailleurs, plusieurs jeunes développent eux-mêmes des initiatives qui leur permettent de s'auto employer, de trouver un stage ou un emploi salarié.

Par ailleurs, au niveau d'Agadez, sous leurs propres initiatives, les apprenantes en teinture se sont constituées en association pour travailler ensemble et promouvoir leur métier. Cette initiative qui est actuellement opérationnelle permet à ces femmes de fédérer leurs moyens et d'assurer la production et la commercialisation.

3.5.2.5 Mécanismes relais par rapport au résultat 5 «La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR»

Concernant ce résultat, les capacités matérielles, techniques et humaines de plusieurs structures décentralisées et déconcentrées ont été renforcées. Des micros projets sur la paix ont été exécutés par des ONG et des initiatives de valorisation/réalisation de symboles de la paix (école Tezerzet, monument de la paix d'Agadez) ont également été conduites.

En rapport avec la durabilité, les équipements (matériel informatique, véhicules, motos...) et infrastructures (mur conseil régional) les lignes budgétaires «entretien des équipements» existants au niveau des structures bénéficiaires permettent d'assurer l'entretien et les réparations nécessaires en cas de besoin.

Pour ce qui est des initiatives de paix conduites à travers les ONG, les mécanismes de durabilité sont fonction de la nature des activités. Pour les activités d'information, éducation et sensibilisation, différents canaux ont été mis en place et devraient assurer le relai des initiatives après le projet. Des initiatives dans ce sens ont été signalées par certaines ONG. C'est le cas de l'ONG SOS civisme avec le projet « **d'appui à la participation des jeunes dans le développement local et le processus de prise de décisions** » qui a indiqué dans son rapport final d'activités qu'à l'issue des actions d'éducation des jeunes sur la citoyenneté ceux-ci ont organisé eux même des séances de sensibilisation sur différentes thématiques. C'est aussi le cas de l'ONG groupe d'appui au développement Local (ADL) avec le projet « **renforcement de la Participation Communautaire à la promotion de la Paix à travers la sensibilisation sur la citoyenneté dans la commune rurale de Tondikiwindi** ». Cette ONG a indiqué que la création des groupements de jeunes a permis de créer des cadres pérennes d'échanges et de sensibilisation sur la citoyenneté et la gestion des conflits. C'est également le cas de l'ONG Réseau nigérien pour la gestion non violente des conflits qui a conduit le projet « **Promouvoir le dialogue entre jeunes agriculteurs et jeunes éleveurs pour la Prévention et la Gestion non violente des conflits intercommunautaires dans la zone nord de Tillabéry** ». A ce niveau, le projet a créé selon l'ONG, les conditions d'un cadre d'échanges entre jeunes agricultures et éleveurs sur la Prévention et la Gestion non violente des conflits intercommunautaires dans la zone nord de Tillabéry.

Pour ce qui est des initiatives de recapitalisation de la population en cheptel dans le cadre des projets « **Reconstitution du cheptel en faveur des ménages défavorisés dans la commune rurale de Kao** » et « **Appui à la consolidation de la paix à travers l'embouche ovine dans la commune urbaine de Tchintabaraden** », des dispositions spécifiques de pérennisation n'ont pas été prévues. Toutefois, compte tenu de l'expérience des bénéficiaires dans le domaine de l'élevage, il n'y a pas de risques majeurs. La sensibilisation des bénéficiaires pour une vaccination régulière permettrait de mieux assurer la survie et le développement des animaux.

3.6 Focus sur la durabilité des polices municipales

La situation actuelle des polices municipales au niveau des quinze (15) communes bénéficiaires du projet dans la région d'Agadez est la suivante :

1. 167 policiers municipaux, soit 69,78% sont actuellement en service dans différentes communes ;
2. 30 policiers municipaux, soit 13,33% ont été intégrés par arrêté des conseils municipaux de leurs communes. Il s'agit de la commune d'Agadez et de Arlit ;

3. 98 policiers municipaux, soit 43,56% sont provisoirement rémunérés selon les possibilités des communes en attendant de trouver une solution durable avec l'Etat et les partenaires ;
4. 19 policiers sont toujours en fonction de façon bénévole et ne reçoivent pas de salaires mais seulement des perdiems en cas de mission.

Tableau 14: Situation actuelle des policiers municipaux dans 15 communes bénéficiaires

N° d'ordre	Commune	PM formés	PM en services	PM intégrés par arrêté CM	PM provisoirement rémunéré	PM bénévoles
1.	Tabelot	15	13	0	13	
2.	Dabaga	15	15	0	0	15
3.	Tchirozerine	15	15	0	15	
4.	Bilma	15	2	0	2	
5.	Dirkou	15	15	0	15	
6.	Aderbissanat	15	5	0	5	
7.	Agadez	15	15	15	0	
8.	Gougaram	15	0	0	0	
9.	Iferouane	15	14	0	0	14
10.	Arlit	15	15	15	0	
11.	Ingall	15	14	0	14	
12.	Timia	15	0	0	0	
13.	Dannat	15	5	0	5	
14.	Fachi	15	15	0	15	
15.	Djado	15	14	0	14	
Total		225	157	30	98	29
Poids (%)		-	69,78	13,33	43,56	12,89

Sources : enquêtes mission évaluation, octobre 2014

L'analyse exhaustive des ressources de fonctionnement des communes auraient permis de le vérifier mais des difficultés diverses ont été rencontrées dans la mobilisation des documents comptables et financiers des mairies visitées. Qu'à cela ne tienne, plusieurs informations recueillies sur les communes permettent de confirmer leur incapacité ou difficulté à prendre en charge leur police municipale. En effet, la situation de la masse salariale actuelle de quatre (04) communes examinées sur les quinze fait ressortir que l'inscription de la prise en charge des policiers pourrait avoir une incidence faible ou élevée en fonction de la commune. Pour les communes Urbaines d'Agadez et d'Arlit qui ont une masse salariale relativement élevée, la prise en charge des policiers municipaux du projet n'a qu'une faible incidence sur l'accroissement du budget des salaires (entre 9 et 10%). Par contre au niveau des communes rurales d'Ingall et d'Iferouane, la prise en charge des PM générerait un accroissement respectif de 48% et 54% de la masse salariale. Une situation semblable est prévisible au niveau de la commune de Gougaram. Toutes autres considérations mises à part, il est évident que ces communes ne peuvent pas faire face à un tel niveau d'accroissement de la masse salariale, la situation actuelle étant justifiée par leur capacité.

Tableau 15: Accroissement prévisionnel de la prise en charge de la PM sur la masse salariale de 04 communes

	Ingal	Agadez	Arlit	Iférouane
Masse salariale PM projet	9 900 000	9 536 760	9 900 000	9 900 000
Masse salariale globale (sans PM projet)	20 568 000	107 634 564	102 903 667	18 480 000
Masse salariale totale prévisionnelle	30 468 000	117 171 324	112 803 667	28 380 000
Taux d'accroissement salaire (%)	48	9	10	54

Sources : enquêtes mission évaluation, octobre 2014

La prise en charge du personnel actuel n'est déjà pas évidente dans certaines communes. La commune d'Iférouane par exemple accuseraient souvent des arriérés de salaires pouvant aller jusqu'à trois mois. Cela justifierait probablement le fait qu'elle n'ait pas proposée une modalité de prise en charge de sa police municipale qui pourtant ne s'est pas démobilitée et intervient de façon bénévole depuis le mois d'août.

Les effectifs actuels des salariés des communes concernées traduisent la difficulté qu'éprouve certaines à mobiliser le personnel minimal. Neuf (09) communes sur treize (13) ont un effectif inférieur ou égal au nombre de policiers à intégrer (15) et quatre communes ont un effectif inférieur ou égal à cinq, ce qui traduit le fait qu'ils pourraient ne pas disposer du personnel clé. Les effectifs de la police municipale représentent jusqu'à 300% du personnel actuel de plusieurs communes. En dehors des communes d'Agadez, d'Arlit et de Tabelot, l'effectif de la police municipale représente au moins 100% des effectifs actuels.

Tableau 16: Situation des effectifs actuels des communes de la région d'Agadez

N° d'ordre	Commune	Personnel permanent initial	Police municipale projet	Rapport personnel permanent (%)
1.	Tabelot	16	15	93,75
2.	Dabaga	5	15	300,00
3.	Tchirozerine		15	-
4.	Bilma	5	15	300,00
5.	Dirkou	15	15	100,00
6.	Aderbissanat	14	15	107,14
7.	Agadez	80	15	18,75
8.	Gougaram	4	15	375,00
9.	Iferouane	6	15	250,00
10.	Arlit	67	15	22,39
11.	Ingal	14	15	107,14
12.	Timia	8	15	187,50
13.	Dannat	14	15	107,14
14.	Fachi	5	15	300,00
15.	Djado	15	15	100,00
Total		254	225	88,58

Sources : enquêtes mission évaluation, octobre 2014

Malgré les difficultés, voire l'incapacité de certaines communes à prendre en charge leur police municipale la pertinence de celle-ci, notamment en matière d'amélioration de la mobilisation des ressources communales, est reconnue par l'ensemble des maires et des receveurs municipaux.

Leur présence auprès des receveurs et des collecteurs municipaux permet de sécuriser ces derniers et de persuader les mauvais contribuables. Dans certaines communes ils sont directement associés à la collecte de certaines taxes, notamment les taxes sur les produits de la nature et celles de stationnement.

Une situation exhaustive des ressources communales n'est pas disponible pour permettre de corroborer les affirmations des responsables communaux. La situation évolutive des recettes de fonctionnement de la commune d'Arlit pour laquelle des données fiables ont été obtenues permet cependant d'envisager cette éventualité à l'échelle des autres communes.

Tableau 17: Evolution des recettes de la commune d'Arlit de 2011 à 2013

	2011	% réalisation	2012	% réalisation	2013	% réalisation	TAG (%)
Recette de fonctionnement	186 804 767	51,22	251 104 834	59,24	412 239 547	73,05	121
Variation	-		64 300 067		161 134 713		
Recette d'investissement	321 684 462	61,22	381 436 974	57,73	413 445 400	49,42	29
Variation	-		59 752 512		32 008 426		
Total recettes	508 489 229		632 541 808		825 684 947		62
Variation	-		124 052 579		193 143 139		

Sources : Perception d'Arlit, octobre 2014

Par rapport aux données disponibles, les recettes de la commune d'Arlit ont enregistré un taux d'accroissement global d'environ 62% sur les trois dernières années. Les recettes de fonctionnement ont enregistré un accroissement plus marqué (environ 121%) par rapport aux recettes d'investissement (29%). De **64 300 067 FCFA** en 2012, la variation des recettes de fonctionnement de la commune s'est établit à **161 134 713 FCFA** en 2013. Sur les trois années, le taux de réalisation des recettes prévisionnelles est passé de 51,22% à 73%, traduisant une amélioration significative du niveau de recouvrement. A l'opposé, les recettes d'investissement ont subi une baisse de leur niveau de recouvrement (de 61% en 2011 à 49% en 2013) ce qui permet de ne pas imputer uniquement l'amélioration du taux de recouvrement des recettes à la seule probable amélioration de la qualité d'établissement du budget sinon elle n'aurait concerné que les recettes de fonctionnement. Sur cette base, il peut être envisagé que la présence et le renforcement de la police municipale dans la commune d'Arlit ait contribué à améliorer le recouvrement des recettes de fonctionnement dont le taux de réalisation est fortement lié à l'efficacité du dispositif communal.

La répartition des recettes de fonctionnement des communes d'Agadez et d'Arlit pour l'année 2013 font ressortir une prédominance des ressources fiscales (environ 92%) et notamment des recettes relevant de la fiscalité concédée de l'Etat (environ 58%). Les autres sources, notamment les (1) impôts et taxes propres de la commune, (2) les taxes indirects, (3) les taxes rémunératoires et (4) les produits de la nature au niveau des ressources non fiscales contribuent très modestement à la mobilisation des ressources. Cela traduit l'existence d'un potentiel de mobilisation des ressources communales que la police municipale pourrait contribuer à saisir.

Tableau 18: Situation des recettes de fonctionnement de 2012 ou 2013 de 02 communes

	Agadez 2013	Arlit 2013	Total	Poids (%)
Ressources fiscales	458 085 000	399 240 512	857 325 512	92
Fiscalité d'Etat concédée à la commune	237 000 000	300 817 494	537 817 494	58
Impôts et taxes propres commune	99 485 000	53 949 400	153 434 400	16
Taxes indirect	51 500 000	34 182 875	85 682 875	9
Taxe rémunératoire	70 100 000	10 290 743	80 390 743	9
Ressources non fiscales	46 000 000	12 999 035	58 999 035	6
Produits de la nature	28 000 000	6 829 500	34 829 500	4
Produits divers	3 000 000	35 000	3 035 000	0
Ressources exceptionnelles	15 000 000	6 134 535	21 134 535	2
TOTAL	504 085 000	412 239 547	930 215 546	100
Poids fiscalité d'Etat (%)	47,02	72,97	57,82	

Pour assurer la pérennisation des polices municipales dont la pertinence est avérée dans un contexte de faible capacité des communes à prendre en charge les salaires et à les valoriser dans leurs effectifs actuels, plusieurs solutions sont envisageables :

1. la reconversion de certains policiers à différents métiers afin de pouvoir occuper des postes pour lesquels des besoins existent dans la commune. Cela permettra aux communes de faible capacité de se décharger d'un certain nombre de policiers. La principale contrainte pour la mise en œuvre de cette solution est le fort taux d'analphabétisme des policiers qui limite leur possibilité de reconversion ;
2. l'enrôlement des effectifs de policiers qui ne peuvent pas être pris en charge par les communes ou qui ne sont pas nécessaires au stade actuel pour certaines. L'analphabétisme pourrait également constituer le principal frein à la mise en œuvre d'une telle initiative ;
3. la prise en charge à court et moyen termes des salaires des policiers municipaux par l'Etat et les partenaires afin de permettre progressivement aux communes de prendre le relais. La principale difficulté sera de savoir quand les communes seront prêtes pour prendre le relais ;
4. l'augmentation de la part des redevances minières consacrées au fonctionnement des communes en la portant de 5% à au moins 15% pour leur permettre d'accroître les budgets de fonctionnement sur lesquels seront pris en charge les policiers municipaux. Une telle solution devrait nécessairement s'accompagner du transfert régulier des redevances aux communes afin de leur permettre de faire face à temps à leurs obligations.

Aucune des solutions envisagées n'est idéale, ce qui traduit le fait que la pérennisation de la police municipale passe par la combinaison de plusieurs d'entre elles et la mise en place de mesures d'accompagnement dans un cadre plus large de développement. Ces mesures d'accompagnement se rapportent à :

1. l'équipement et la formation continue des policiers ;
2. le renforcement des capacités des communes sur les rôles et les missions des polices municipales ;
3. l'élaboration, l'adoption et la vulgarisation du statut sur la police municipale sur toute l'étendue du territoire ;
4. le développement des capacités institutionnelles des communes à travers la mise à disposition du personnel technique (certaines communes ne disposent pas de SG, de receveur...), les ressources financières et matérielles nécessaires afin qu'elles puissent remplir décemment leurs missions ;

- la mise en place d'infrastructures socio-économiques (routes, électricité, marchés à ordinaires et à bétail, boutiques communales, jardins communaux, auberges communales...) dans les communes, notamment rurales afin de dynamiser les économies locales.

3.7 Aspects transversaux (droits humains et genre)

Les aspects du genre et des droits de l'homme ont été à plusieurs reprises introduits progressivement dans les différents axes du programme, à savoir la formation de la police municipale, la formation professionnelle, l'appui aux initiatives de paix et la formation des élus et des agents des collectivités décentralisées.

Concernant la prise en compte, l'implication et la participation des femmes, les principales statistiques observables sont :

- Au niveau des activités HIMO, 4 459 femmes ont été employées, soit environ 31%. Près d'une personne employée sur trois était une femme ;
- Au niveau de la formation professionnelle des jeunes, 78 femmes (environ 38%) ont été formées dans quatre filières de formation. (chauffeur/dépanneur, couture, coiffure, teinture/batik) ;
- Au niveau de la police municipale, sur les 225 personnes recrutées et formées, 53 sont des femmes, soit environ 24% ;
- Au niveau de la formation des élus et agents des collectivités territoriales sur 146 élus formés 40 était des conseillères femmes (environ 27%), notamment des communes rurales et enclavées d'Agadez ;
- Dans le cadre de la mise en œuvre du projet « **Reconstitution du cheptel en faveur des ménages défavorisés dans la commune rurale de Kao** », 06 personnes bénéficiaires sur 10 par village, soit environ 60% étaient des femmes
- En termes de participation citoyenne, les comités locaux mis en place au niveau communal ont accordé au moins chacun, 02 postes sur cinq aux femmes.



Photo : Femme Policière Municipale en garde à la Mairie d'Iferouane

Au-delà des statistiques qui sont des indicateurs quantitatifs il est ressorti les entretiens avec les différents acteurs et notamment avec les femmes elles-mêmes, qu'elles ont librement choisies dans le cadre des HIMO les activités sur lesquelles elles ont travaillé en rapport avec leur condition féminine. Elles disent avoir travaillé aux côtés des hommes en toute complémentarité et dans un respect mutuel. Les revenus obtenus ont été librement utilisés, ce qui leur a permis d'investir une bonne partie dans des activités génératrices de revenus. Les femmes bien qu'ayant été moins nombreuses dans les activités HIMO (environ 30%) et

ayant perçu en moyenne un revenu inférieur à celui des hommes sont celles qui ont le plus investi dans des activités économiques.

Elles sont particulièrement dynamiques dans le petit élevage et les AGR.

Concernant la formation professionnelle, les femmes ont affirmé avoir librement choisi les filières de formation. A ce niveau, il faut tout de même signaler qu'elles n'ont pas été encouragées à s'orienter vers les filières dites « masculines ». Deux filières ont été introduites pour prendre en compte les besoins spécifiques qui ont été exprimés par les femmes (couture et coiffure). Ces filières qui ont intéressées uniquement les femmes sont également celles qui sont les plus dynamiques en matière d'emploi. Une femme s'est formée dans la filière chauffeur/dépanneur ce qui montre que les filières dites « masculines » ne leur étaient pas interdites.

Par rapport à la police municipale, les femmes ont été invitées au même titre que les hommes à faire acte de candidature. La formation a également été suivie sans discrimination et les femmes bénéficient des mêmes traitements pécuniaires que les hommes. Dans l'essentiel des communes visitées, les femmes semblent affectées aux mêmes tâches que les hommes. C'est le cas à Iférouane où la femme policière monte la garde au niveau de la mairie au même titre que les Hommes

Toutefois, il a été constaté à Ingal que les deux femmes de l'équipe de la police municipale ont été affectées à temps plein à la surveillance des latrines publiques du marché, sous le prétexte que cette activité non physique était appropriée pour elles. Cela dénote une forme de stigmatisation qui a été relevée par la mission.

3.7 Leçons apprises et bonnes pratiques et

3.7.1 Leçons apprises

Plusieurs leçons et enseignements ont été tirés de la mise en œuvre du projet. Ces leçons se rapportent à toutes les phases de mise en œuvre du projet, notamment celles de formulation et de mise en œuvre.

Au niveau de la formulation du projet :

Un grand nombre de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre était lié aux **insuffisances dans la planification et la budgétisation** de nombreuses activités. Plusieurs activités ont été identifiées sans une connaissance actualisée du contexte socio-économique des zones d'intervention du projet, toute chose qui a rendu difficile leur faisabilité.

Le suivi évaluation de certaines activités a été difficile parce que des **indicateurs de résultats n'avaient pas été définis** au moment de la formulation du projet.

La mise en œuvre global et le suivi évaluation spécifique du projet a été rendu difficile par l'**étendue de la zone de couverture et l'insuffisance des ressources humaines**. Compte tenu de l'étendue de la zone de couverture, des difficultés ont été rencontrées dans la mise en œuvre, la coordination et le suivi des activités du projet. Cette situation a été exacerbée par l'insuffisance des ressources humaines du projet qui ne permettait une présence rapprochée et suffisamment déconcentrée.

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'urgence, de courte durée et de complexité semblable au projet « Contribution à la consolidation de la Paix dans le Nord du Niger » il apparaît important d'éviter de disperser les ressources sur une grande cible et de mobiliser des ressources humaines suffisantes et à temps afin d'anticiper sur les risques de retard et d'assurer l'atteinte des résultats escomptés.

Au niveau de la mise en œuvre du projet :

La mise en œuvre participative et la responsabilisation des communes bénéficiaires du projet ont permis de mobiliser les acteurs au niveau local et de fédérer les énergies pour assurer la mise en œuvre du projet. L'implication des acteurs locaux a permis à la fois d'identifier ou d'adapter les activités aux besoins des différents bénéficiaires et d'assurer leur implication et participation active dans la réalisation d'infrastructures de qualité. La responsabilisation des bénéficiaires, notamment les communes a permis de catalyser la gouvernance locale et de poser les jalons pour assurer la pérennisation et la durabilité des activités du projet.

La prise en compte du genre et des droits humains a permis d'assurer une mise en œuvre inclusive du projet et le ciblage des couches les plus vulnérables comme travailleurs dans la réalisation des activités HIMO. Ainsi, à travers la distribution de revenus, le projet a permis l'insertion socio-économique et professionnelle de plusieurs milliers de jeunes et de femmes. Ces revenus ont permis aux bénéficiaires de faire face à leurs besoins de base à une période difficile, de scolariser leurs enfants et dans le meilleur des cas d'investir une partie des ressources dans des activités génératrices de revenus permettant d'améliorer durablement les conditions de vie, de stabilité et de paix.

Le projet à travers cette stratégie a mis en exergue la capacité des femmes à participer au même titre que les hommes aux différentes activités de développement et leur talent de meilleures entrepreneurs en matière d'AGR et de gestionnaires de ressources aussi modestes soient-elles.

La **flexibilité et la disponibilité du PNUD** a permis de relever les différents défis auxquels le projet a dû faire face tout au long de sa mise en œuvre. Cette flexibilité a permis de revoir et d'adapter plusieurs activités initiales qui n'étaient pas adaptées aux besoins des bénéficiaires ou dont la faisabilité (technique, financière, sociale...) n'était pas assurées. En termes de disponibilité, le PNUD a été sensible à l'octroi d'une rallonge de financement pour assurer le financement d'activités nouvelles jugées pertinentes ou à apporter un complément de financement pour assurer l'exécution de certaines qui ont été sous évaluées. Par ailleurs, la mutualisation des ressources du PNUD au profit du projet a permis d'assurer sa mise en œuvre à moindre coût et à concentrer l'essentiel des ressources mobilisées dans le cadre des partenariats au profit des bénéficiaires directs.

3.7.2 Bonnes pratiques

Plusieurs bonnes pratiques ont également été enregistrées au cours de la mise en œuvre du projet. Ces bonnes pratiques ont permis de relever les principaux défis rencontrés et d'assurer dans l'ensemble l'atteinte des résultats du projet.

Le **préfinancement des activités du projet par certains ONG et communes** constitue une bonne pratique en ce sens qu'il a permis d'assurer la continuité des activités planifiées dans le cadre des micro-projets mis en œuvre par les ONG et les activités HIMO par les communes. Cette stratégie dont a fait montre un certain nombre de partenaires de mise en œuvre du projet ont principalement permis (1) d'éviter les ruptures dans la conduite des activités liées aux difficultés de déblocage des ressources financières et (2) d'assurer dans le cadre de certaines activités HIMO le paiement diligent des populations vulnérables impliquées dans la réalisation des activités afin d'éviter les tensions liées aux plaintes dues aux retards de paiement. La commune d'Iferouane est allée jusqu'à assurer le préfinancement des activités de l'ONG Anigourane qui assurait l'identification des gravures rupestres sur son ressort territoriale afin de garantir l'efficacité.

Le **développement de mécanismes relais par certaines communes** a permis de renforcer ou de suppléer les insuffisances constatées en matière de pérennisation des effets du projet. Sur des initiatives propres la commune d'Arlit par exemple a entrepris de mettre en place un projet de traitement des sachets plastiques pour assurer la continuité de l'activité de ramassage des sachets plastiques entrepris dans le cadre du projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger ». La mairie d'Iferouane a entrepris sur la base des activités d'identification des gravures rupestres réalisées dans la commune de travailler au classement des sites d'Iwelen et des grandes girafes de Dabous au Patrimoine National, une disposition qui permettrait à la fois d'assurer la protection, la promotion et la valorisation.

Le **regroupement de bénéficiaires de formation pour s'auto employer ou défendre leurs intérêts** est une bonne pratique à répliquer dans le cadre d'autres projets. En effet, bien que cette pratique n'ait concernées que très peu de bénéficiaires, elle a permis à la fois de créer de l'auto emplois à travers la mutualisation des capacités, toute chose qui accroît la durabilité des emplois et de mettre en place des cadres de réflexion, d'entraide et de défense des intérêts des bénéficiaires à travers des activités de lobbyings auprès des partenaires techniques et financiers, des collectivités et des administrations.

Le **bénévolat assuré par des policiers municipaux** a permis de garantir la continuité des services de sécurité dans la commune d'Iferouane malgré le manque de ressources pour assurer la prise en charge des salaires à la fin du projet. Cette initiative est une bonne pratique qui devrait être répliquée dans les communes qui rencontrent les mêmes difficultés que celle d'Iferouane en attendant qu'une solution globale et durable soit trouvée à la pérennisation des polices municipales mise en place dans le cadre du projet. Au-delà du projet, il pourrait être retenu dans le cadre d'autres projets mis en œuvre dans des contextes socio-économiques relativement difficiles.

Enfin, la **prise en charge des besoins supplémentaires de financement du projet par le PNUD** constitue une bonne pratique qui a permis d'atteindre plusieurs résultats attendus ou non du projet. Face aux difficultés nées de la sous-évaluation de plusieurs activités du projet, le PNUD a consenti de mobiliser des ressources internes propres afin de permettre la réalisation des activités planifiées, modifiées ou nouvelles initiées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Cette disponibilité et flexibilité a permis d'assurer l'atteinte de plusieurs résultats dont les activités étaient impossibles à mettre en œuvre avec les ressources initiales budgétisées.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

i. Conclusion

Le projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger » a été mis en œuvre sur 21 mois dans toutes les quinze communes de la région d'Agadez et dans neuf (09) autres communes des régions de Tahoua et de Tillabéry. Il est une contribution de l'Union Européenne, du Danemark et du PNUD à l'opérationnalisation de la « **Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-sahariennes** » mis en place en 2011 par le Niger.

Le projet qui s'inscrit dans la « **Stratégie pour la Sécurité et le Développement au Sahel** » de l'Union Européenne et en parfaite cohérence avec les objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays avait pour objectif global « de contribuer à améliorer la situation sécuritaire dans le Nord du Niger et du Mali, notamment dans la région d'Agadez, en y atténuant les risques d'un retour des conflits intercommunautaires, de la rébellion Touareg ou d'une aggravation de la menace terroriste ».

Au terme de la mise en œuvre du projet, les résultats attendus ont globalement été atteints, en dépit des multiples défis qui se sont posés. L'essentiel des activités qui ont été planifiées dans le cadre du projet ont été exécutées non sans difficultés, ce qui a occasionné un certain nombre de retards par rapport à la programmation. Nonobstant ces contraintes, les principaux critères d'évaluation du projet sont satisfaisants : l'efficacité du projet par rapport aux indicateurs de résultat est estimée à environ 92% et l'efficience s'est établie à environ 93%.

La mise en œuvre du projet a eu des effets significatifs sur les bénéficiaires, en l'occurrence les jeunes et les femmes. Il a permis (1) l'amélioration de la gouvernance locale et l'appropriation du processus technique et administratif de la part de la HACP et la CNCCAI, (2) l'amélioration de la cohésion sociale et l'apaisement des tensions, (3) la création de revenus pour les ménages (environ 80% du budget a été consacré directement aux bénéficiaires du projet) et la dynamisation de l'économie locale, (4) l'insertion de couches vulnérables dans le tissu économique local, notamment la promotion de l'auto emploi des jeunes chômeurs et l'équité et inclusion des communes les plus enclavées ainsi qu'une (5) baisse relative de l'insécurité et la stabilisation des populations. Grâce aux acquis et à l'expérience de l'IdS, la HACP a pu mobiliser des nouveaux fonds et mettre en œuvre l'IdS II. Par ailleurs, au sein du PNUD la capitalisation du projet a permis de construire d'autres projets similaires tels que JPAD, TICAD.

Si les effets obtenus se pérennisent, le projet devrait à moyen et long termes avoir pour impacts, (1) le développement de la gouvernance locale et des institutions nationales de consolidation et de promotion de la paix, (2) l'amélioration des conditions de vie des populations et (3) la consolidation de la paix.

La stratégie de mise en œuvre basée sur une approche participative qui a impliqué au premier plan les collectivités locales, les STD, les ONG, les structures étatiques de prévention et de gestion des crises et catastrophes et les populations a assuré une **appropriation du projet par les bénéficiaires, gage de durabilité**. A différents échelons (projet, communes, bénéficiaires), des mécanismes ont été mis en place pour assurer le maintien et la généralisation des effets du projet après sa clôture. Toutefois, ces mécanismes restent insuffisants et souvent circonscrits à des acteurs, des zones ou à des types d'activités. A ce titre, la contribution de l'Etat et celle des partenaires seront nécessaires pour assurer la replicabilité du projet qui a été mis en œuvre dans une perspective de catalyser l'opérationnalisation de la **Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-sahariennes** mis en place par le Niger. La contribution de l'Etat devra s'inscrire dans un cadre global de développement des zones de couverture du projet, notamment la région d'Agadez où les bases minimales pour impulser une dynamique locale sont quasi inexistantes.

ii. Recommandations

A l'intention du PNUD :

Renforcer les capacités du PNUD dans son secteur de planification, suivi et évaluation pour faciliter la mise en œuvre et accroître le niveau d'efficacité et d'efficience. En effet, les insuffisances liées à la formulation du projet ont fortement influencé la mise en œuvre du projet et ont été à l'origine de plusieurs insuffisances, tant au niveau du respect des programmations, des indicateurs de résultat et de la budgétisation.

Assurer une mobilisation suffisante et diligente des équipes de mise en œuvre des projets afin de faciliter la mise en œuvre, anticiper les difficultés et apporter à temps des réponses appropriées à la réussite du projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre du présent projet, la mobilisation des ressources en plus d'être insuffisante s'est faite progressivement avec des postes qui ont été pourvus six à huit mois après le démarrage du projet. Cette situation a impactée négativement la mise en œuvre du projet, notamment à travers de multiples retards.

Produire et vulgariser des outils simplifiés sur les procédures administratives et financières du PNUD au profit des partenaires de mise en œuvre des projets/programmes. La nature des projets d'urgence et de relèvement et les contextes de mise en œuvre nécessitent un maximum de flexibilité et de simplification. Les projets HIMO doivent bénéficier de déblocages rapides de ressources afin de payer au fur et à mesure les populations mobilisées, constituées essentiellement de personnes vulnérables qui ont besoin de soutien financier immédiat, au risque de créer des tensions liées aux retards de paiement et de compromettre les objectifs d'assistance, de cohésion et de stabilisation poursuivis. Même dans le cadre de projets ordinaires, la maîtrise des procédures par les partenaires est toujours un facteur clé de succès. A ce titre il est donc important que le PNUD travaille à assurer une maîtrise et une appropriation de ses procédures par ses différents partenaires.

Faire un plaidoyer auprès des autorités politiques et des partenaires en vue de la **pérennisation des polices municipales mises en place dans le cadre du projet**. Les résultats de l'évaluation ont conclu à l'utilité des polices municipales mais à l'incapacité des communes à prendre le relai depuis la clôture du projet. L'analyse des capacités financières montrent qu'à court et moyen termes la plupart des communes ne seront pas en mesure de prendre en charge leur police municipale. Cette analyse pose également la problématique de l'utilité des effectifs actuels pour toutes les communes.

Faire un plaidoyer auprès du Gouvernement pour **l'adoption de la stratégie d'opérationnalisation de la police municipale et soutenir et enrichir les réflexions pour la mise à l'échelle**. La promotion, la vulgarisation et la pérennisation de la police municipale ne peut se faire en dehors d'une stratégie nationale unique de référence pour tous les acteurs. A ce titre, le PNUD, sur la base du leadership qu'il imprime dans le domaine du développement local est appelé à peser de tout son poids pour diligenter le processus qui a été entamé au cours du projet mais qui n'a pas pu aboutir suite aux lourdeurs administratives et contingences politiques nationales. Par ailleurs, compte tenu de son expérience à travers le projet « **Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger** », le PNUD devrait soutenir et enrichir les discussions en cours dans le cadre de l'IDS 2 pour une généralisation des polices municipales à d'autres localités.

A l'endroit du Gouvernement :

Diligenter l'adoption de la stratégie nationale d'opérationnalisation de la police nationale. Le processus d'élaboration et d'adoption d'une stratégie nationale d'opérationnalisation de la police municipale a été engagé dans le cadre du projet mais suite à des difficultés indépendantes des acteurs de mise en œuvre, ce processus n'a pu entièrement aboutir. Toutefois, des acquis ont été enregistrés et doivent être poursuivis et finalisés.

Le développement et l'encrage institutionnel des polices municipales n'étant pas possibles en dehors d'un cadre stratégique national, l'Etat est appelé à jouer sa participation en soutenant les initiatives engagées par le PNUD et ses partenaires nationaux et financiers que sont l'Union Européenne et le Danemark.

Diligenter l'adoption de la stratégie nationale de la formation professionnelle de courte durée. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet. « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger », le PNUD en collaboration avec le Ministère en charge de la formation professionnelle a développé des modules de formation de courte durée qui ont permis de former avec succès 205 jeunes déscolarisés et désœuvrés de la région d'Agadez. Le projet a également, à travers un atelier, dégagé les orientations pour l'élaboration d'une stratégie nationale de la formation de courte durée qui manque actuellement dans le pays et qui n'assure pas la prise en compte et l'insertion socio professionnelle d'une frange importante de la population. Cette dynamique dont c'est approprié le Ministère en charge de la formation professionnelle doit être soutenue par le Gouvernement afin de diligenter l'aboutissement du processus qui mettra à la disposition de l'ensemble des acteurs nationaux un cadre stratégique unique de référence.

Accélérer le transfert des compétences et des ressources aux collectivités locales afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle. Tel qu'énoncé dans le document Cadre de politique nationale de la décentralisation, « la politique de décentralisation cherche principalement à faire des collectivités territoriales des entités démocratiques fortes, capables de contribuer à la consolidation de l'unité nationale et la promotion d'un développement local durable axé sur la réduction de la pauvreté, la délivrance des services sociaux de base dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la diversité locale ». A ces attentes vis-à-vis des communes s'oppose un faible accompagnement de la part de l'Etat. La plupart des communes ne disposent pas d'un personnel minimum leur permettant de faire face avec efficacité à leurs missions. Elles ne disposent pas non plus de ressources suffisantes nécessaires pour assurer leur fonctionnement et réaliser des investissements critiques. Au niveau de la région d'Agadez, les communes font face à des difficultés de mobilisation de ressources propres et les ressources promises dans le cadre des redevances minières accumulent des arriérées de plusieurs années et la détermination des montants fait toujours polémique.

Face à cette situation, l'Etat est appelé à respecter ses engagements afin de donner aux communes les moyens nécessaires. Cela passe par le transfert des compétences, posé comme un des principes fondamentaux de la décentralisation dans le cadre de la stratégie nationale de décentralisation.

Le transfert de compétences de l'environnement et des enseignements professionnels et techniques qui est en cours et partiellement appuyé par le PNUD devrait être accéléré.

A l'endroit des communes :

S'approprier les projets mis en œuvre sur le ressort territorial. Il est important dans le contexte actuel de décentralisation du pays que les communes qui devraient être les principaux artisans du développement local soient parties prenantes de toute initiative entreprise sur le ressort territorial, quel que soit le partenaire. Cette implication qui n'est pas toujours gagnée d'office compte tenu du fait que certains partenaires n'adoptent pas une stratégie participative doit être une initiative systématique des communes. En s'appropriant les projets, les communes seront en mesure d'apporter des avis critiques sur la faisabilité de certaines activités qui sont souvent retenues sans une bonne connaissance du contexte spécifique, ce qui permettra d'améliorer significativement leurs effets et impacts au profit des communautés.

Dans le meilleur des cas, il serait important de travailler avec les partenaires à arrimer leurs interventions aux PDC qui ont été élaborés dans un cadre participatif, sur la base de l'analyse approfondie du contexte local et assorties de stratégies de mise en œuvre et de mécanismes de pérennisation.

S'approprier la pérennisation des acquis des projets mis en œuvre sur le ressort territorial. Un projet est toujours une réponse ponctuelle, circonscrite dans le temps ce qui pose donc la problématique du relai surtout lorsque le projet est initié et mis en œuvre par un acteur externe. En tant qu'acteurs principaux de développement, les communes doivent toujours anticiper sur les besoins de durabilité en provisionnant les ressources nécessaires ou en faisant un plaidoyer auprès des partenaires dès le démarrage des projets pour un accompagnement à la mise en place de mécanismes relais pouvant suppléer l'appui extérieur une fois celui-ci interrompu.

Développer les compétences de base et de citoyenneté des jeunes à risque afin de garantir leur épanouissement et insertion durable dans la société. En effet, l'une des contraintes relevée au niveau local en matière d'apprentissage et d'insertion socio professionnelle est l'analphabétisme et le faible niveau d'instruction des jeunes.

A l'endroit de l'Union Européenne :

Consolider les acquis enregistrés dans le cadre de l'IDS 1 à travers les activités de l'IDS II à travers notamment :

L'accompagnement des communes dans la mise en place de mécanismes relais afin d'assurer la durabilité des acquis. En effet, l'évaluation a mis en lumière l'insuffisance des mécanismes relais mis en place pour assurer la pérennisation des acquis du projet. Il a aussi relevé la faible capacité des communes et leur faible niveau de prise de conscience quant à leurs rôles et responsabilités dans la pérennisation des effets/impacts. A ce titre, l'IDS II devrait offrir l'opportunité à l'UE de combler les insuffisances relevées et de consolider l'ensemble des acquis de l'IDS I.

La réalisation d'une étude de faisabilité et de mise à l'échelle des polices municipales dans le cadre de la généralisation des polices municipales à de nouvelles communes afin de disposer d'orientations exhaustives pour assurer une prise de décisions avisées et pertinentes.

A défaut, au regard des résultats de la présente évaluation, il faudra opter pour des effectifs différenciés en fonctions des besoins et des capacités de pérennisation de chaque commune.

La recherche dans le cadre de la formation professionnelle des jeunes, **d'une synergie d'action** avec LUX DEVELOPMENT qui mène actuellement une étude en vue d'identifier dans 104 communes, les principales filières porteuses pour les jeunes en termes d'emplois et d'entrepreneuriat ainsi que les besoins d'équipement. Cette recherche de synergie est aussi valable avec d'autres partenaires intervenant sur les mêmes problématiques dont le PNUD.

A l'endroit des ONG :

Renforcer les capacités de gestion et de bonne gouvernance afin d'accroître leur crédibilité et de jouer convenablement leur rôle d'acteurs de développement de proximité. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet les ONG qui ont été retenues ont montré, outre la faible maîtrise des procédures du PNUD, de faibles capacités de gestion, caractérisées par la faiblesse des ressources techniques et matérielles, ainsi que par une faible transparence dans la gouvernance. Ces faiblesses sont de nature à causer toutes formes de difficultés dans la mise en œuvre des activités comme ce fut le cas dans le cadre des micros projets initiés dans le cadre du projet « Contribution à la consolidation de la paix dans le Nord du Niger ».

A l'endroit des populations :

Assurer une bonne gestion des infrastructures mises à leur disposition afin d'en assurer la durabilité. Les populations bénéficiaires des réalisations du projet en sont les usagers dont les modes d'utilisation et de gestion déterminent fortement la pérennité. Il importe donc pour les usagers de prendre conscience de leurs rôles et de leurs responsabilités vis-à-vis de l'ensemble des infrastructures et ouvrages réalisés dans le cadre du projet ;

Assurer un renforcement individuel afin de faire des populations de véritables acteurs de changement au niveau personnel et collectif. Malgré les efforts entrepris par les différents acteurs de développement en matière de renforcement des capacités des populations à travers différents mécanismes (Information, Education et Sensibilisation) le plus grand nombre reste peu outillé sur les concepts de paix et de développement si bien que l'impact de leurs engagements reste limité. Il convient donc de poursuivre et de renforcer le développement personnel au niveau des populations.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence de la mission d'évaluation

Historique

Le Niger a mis en place en octobre 2011 une Stratégie de Sécurité et de Développement des zones sahélo-sahariennes. Cette stratégie vise essentiellement à impulser une dynamique plus forte de développement économique, social et culturel de ces zones qui sont confrontées à une problématique spécifique de développement largement influencée par les problèmes sécuritaires et la récurrence des conflits. Cette stratégie fait partie d'une approche stratégique sur le long terme pour trois pays sahéliens (Mauritanie, Mali, Niger) concernés par la "Stratégie pour la Sécurité et le Développement au Sahel" adoptée par l'Union Européenne en 2011.

Au Niger, l'Union Européenne a retenu le PNUD et d'autres partenaires pour faciliter la mise en œuvre d'une partie importante des activités prévues dans le cadre de l'Instrument de stabilité à court terme, compte tenu des résultats du programme de renforcement des capacités communautaires dans la prévention et la gestion des crises PNUD-BCPR. Sur cette base le PNUD a développé un projet intitulé « Contribution à la Consolidation de la Paix dans le Nord du Niger » en concertation avec la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) et la Commission Nationale de Contrôle et de Collecte des Armes Illicites (CNCCA) logées au Cabinet du Président de la République. Les fortes convergences entre la stratégie européenne pour la sécurité et le développement au Sahel et la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement du Niger ont été prises en compte dans le cadre de ce projet qui visait à soutenir les institutions de développement dans le Nord du Niger (régions **d'Agadez, de Tahoua, et de Tillabéry**). Le projet a été financé pour un montant total de 4.594.542 Euros, par l'Union européenne à travers l'Instrument de Stabilité à Court Terme (IdS-CT) et le Danemark et le PNUD.

Sur une durée initialement prévue de 18 mois à partir du 18 mai 2012, puis prorogé de trois mois, le projet a été exécuté par le PNUD selon la Modalité d'Exécution Directe (DIM) en collaboration avec les autorités régionales et locales. Ce projet s'articule autour de trois axes : (i) le renforcement de la sécurité des personnes et des biens, (ii) l'appui à la réinsertion socioéconomique des jeunes sans emploi issus des différentes communautés et (iii) le soutien aux institutions pour la consolidation de la paix. Le projet a pris fin en décembre 2013 et un rapport final d'activités a été produit en mars 2014.

Devoirs et responsabilités

Objectifs de la prestation

Evaluer globalement et de manière indépendante les résultats atteints par le projet de « Contribution à la Consolidation de la Paix dans le Nord du Niger » en s'attachant plus particulièrement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats

Tirer les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et formuler des recommandations pratiques en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

Description des responsabilités

Le Consultant International, appuyé par un consultant national, travaillera sous la responsabilité du Représentant Résident adjoint/Programme, la supervision technique du Conseiller Technique Principal (CPT) du Programme Prévention des Crises et Relèvement et avec l'appui du Chargé de Suivi Evaluation du Bureau de Pays. **La mission aura les tâches spécifiques suivantes :**

Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception répondent aux besoins tels qu'ils ressortent des priorités nationales et tels que les populations les ressentent. La mission évaluera aussi la cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays, notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, la bonne gouvernance, la sécurité, la promotion des droits humains en général et des femmes en particulier, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue.

Analyse de l'efficacité du projet

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints et à l'environnement général de mise en œuvre.

Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés dans la Convention PNUD/Union européenne, des objectifs du Gouvernement et des attentes des populations en matière de paix et sécurité. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué à améliorer le fonctionnement des institutions concernées dans la promotion d'une culture de la paix au niveau des communautés, des conseils communaux et régionaux. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la Stratégie de Sécurité et de Développement des zones Sahélo-Sahariennes.

Analyse de l'impact indicatif du projet

La mission évaluera aux plans qualitatifs et, dans la mesure du possible, quantitatifs l'impact indicatif des activités réalisées jusqu'à présent dans le cadre des quatre résultats du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera plus pertinents. Une attention particulière sera portée à l'analyse des rapports de terrain d'identification des besoins, des rapports de fin d'activités des ONG et des plans de développement communaux afin de disposer d'éléments fiables permettant de mesurer de façon concrète les progrès dans la consolidation de la paix dans le Nord du Niger.

Analyse de la durabilité du programme

Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du programme sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication des bénéficiaires dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité au-delà du CCPNN-IdS ainsi qu'aux stratégies envisagées pour assurer la valorisation, la réplique ou l'extension des résultats atteints. La mission formulera toute recommandation utile et ciblée en vue de préparer au mieux la transition entre les interventions en matière de prévention des conflits/consolidation de la paix et la gouvernance démocratique.

Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre

Au cours de son analyse la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l'homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements suscités par le projet en terme d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données ventilées, des rapports de suivi, des lettres d'accords notamment avec les communes, des rapports des ONG, et des interviews avec les bénéficiaires.

Elaboration des recommandations

La mission proposera des recommandations ciblées par institution de mise en œuvre et portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des projets de consolidation de la paix prenant en compte l'égalité des sexes et les droits de l'homme.

Résultats attendus : produits livrés

La mission produira les rapports suivants:

- Un rapport succinct de démarrage/feuille de route comprenant le programme de la mission et la méthodologie proposée. Une version finale de cette feuille de route sera remise, au plus tard, 3 jours après le briefing de démarrage au management du PNUD;
- Un résumé comprenant les grandes lignes des conclusions et toute information utile sera remis la veille du débriefing de mission par courrier électronique pour discussion;
- Un rapport de mission provisoire sera remis impérativement dans un délai de 3 semaines après la fin de la mission par courrier électronique. Il comprendra notamment un résumé de 3 pages maximum. Il répondra aux termes de référence et aux critères de qualité requis, en soulignant les forces et les faiblesses de la mise en œuvre et la qualité des produits livrés, le coût, la stratégie et la pertinence de la méthode employée ainsi que les résultats concernant l'égalité des sexes et les droits de l'homme. Ce rapport sera soumis aux partenaires nationaux et régionaux concernés pour commentaires et validation par la mission d'évaluation.
- Un rapport final en version hard accompagné d'une clé contenant les fichiers des textes (Word et PowerPoint). Le rapport tiendra compte des commentaires du bureau de pays et de ceux des partenaires et des PTF. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations, ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexe, les termes de référence de l'étude, la liste des personnes et structures rencontrées et les références bibliographiques.

Méthode et supervision

Le consultant international, sous la responsabilité du Représentant Résident adjoint/Programme du PNUD, la supervision directe du Conseiller Technique Programme (CTP) de l'Unité crises et relèvement et avec l'appui du Chargé de suivi- évaluation du PNUD, assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité, durant toute la durée de l'évaluation, de proposer et de mettre en œuvre les solutions les plus adéquates pour la réalisation de cette évaluation.

Avant l'étude:

- Le consultant est responsable de toutes les activités relatives au projet en objet d'évaluation, et de l'élaboration des approches/outils, de la préparation de la méthodologie d'enquête, des outils de collecte d'information, de l'organisation de groupes de discussion (focus groupes dirigés) et d'interviews en veillant à la représentativité des intervenants (société civile, chef de village, mairie, etc...);
- Le consultant fournira, pour validation, un dossier technique présentant le plan de travail et l'approche méthodologique qui sera utilisée lors de l'évaluation proprement dite.

Pendant l'étude:

- Le consultant communiquera au PNUD les propositions de modification éventuelle des approches

- et tiendra compte de ses commentaires;
- Le consultant s'attachera à faciliter les entrevues, l'identification et la mobilisation des acteurs, et l'obtention des autorisations de mener l'évaluation auprès des autorités nationales et régionales.

Après l'étude:

- Le consultant présentera une version provisoire des résultats de l'évaluation du projet pour commentaires et validation des partenaires nationaux et régionaux concernés;
- Le consultant soumettra un rapport final intégrant les commentaires et contributions des parties prenantes, y compris le PNUD, les partenaires nationaux et les PTF.

Annexe 2 : Tableaux d'analyse des données

Annexe 2.1 : Calcul de l'efficacité relative

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
Composante 1: renforcement de la sécurité des personnes et des biens							0,28	19,79
Résultat 1.1: les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles							0,17	14,51
Elaboration étude d'opérationnalisation de la police municipale	Document	1	1	-	100	Statut PM proposé par le Gouvernement en février 2013 et adopté par l'AN en juin 2014	0,00	0,00
Formation et encadrement de policiers municipaux							0,02	0,02
<i>Formation de policiers municipaux</i>	Agent	225	234	9	104	dont 53 femmes (environ 24%) et 09 policiers en fonction d'Agades,	0,02	0,02
<i>Encadrement des unités de police</i>	Unité	15	13	2	87	Absence de brigades de proximité des unités de FDS à Fachi et Bilma	0,00	0,00
Equipement et fonctionnement d'unités de polices municipales							0,13	14,38
<i>Acquisition et octroi de kits de services</i>	Agent	225	225	-	100	Policiers d'Agades en fonction avant le projet n'ont pas reçu de kits	0,02	2,45
<i>Acquisition et octroi de motos</i>	Agent	75	90	15	120	Octroi de 15 motos supplémentaires pour les encadreurs de la PM	0,03	3,92
<i>Acquisition et octroi de téléphones satellitaires (Thurayas)</i>	Unité	70	15	55	21	Installation de systèmes radio dans chaque commune en lieu et place de téléphones satellitaires (y compris étude de faisabilité et formation des PM sur utilisation)	0,01	0,20

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
<i>Prise en charge des salaires des policiers municipaux</i>	Mois	4 050	4 725	675	117	Prolongation du projet de trois mois	0,07	7,82
Mission suivi terrain HACP (carburant, perdiems)	Sortie	20	6	- 14	30		0,00	0,10
Résultat 1.2: les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués							0,11	5,28
Renforcement des capacités de la CNCCAI				-			0,00	0,30
<i>Mobilisation d'experts</i>	Mois	36	40	4	111	Chef de cellule et un agent au niveau d'Agadez	0,00	0,30
Acquisition de matériels de déminage				-			0,02	-
<i>Sondes amagnétiques</i>	unité	50	30	- 20	60		-	-
<i>Détecteurs électromagnétiques</i>	Unité	10	10	-	100	Matériel de haute technologie détecteur EBEX 422 GC	-	-
<i>Kits tenues démineurs</i>	Unité	50	50	-	100		-	-
<i>Matériel de balisage</i>	Lot	1	1	-	100		-	-
<i>Matériel de marquage</i>	Lot	1	1	-	100	Acquis localement	-	-
<i>Matériel divers</i>	Lot	1	1	-	100	Lits de camps, Jumelle télémétrée, GPS OREGON 550 T	-	-
Véhicules 4x4 (double cabine)	Unité	1	1	-	100		0,01	0,65
Formation /recyclage au déminage humanitaires des FDS et personnes ressources	Personne	50	50	-	100	35 militaires et 15 anciens combattants	0,01	0,76
Formation relais sur collecte d'armes communautaires et sensibilisation dangers mines et armes illicites (IEC)	Personnes	50	50	-	100	Mise en place 25 relais additionnels dans le cadre de IDS et formation de l'ensemble (50 dont 06 femmes)	0,00	0,49
Equipement en matériel de travail et prise en				-			0,02	1,74

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
charge des relais communautaires								
<i>Acquisition de motos</i>	Unité	15	15	-	100		0,01	0,65
<i>Acquisition de cellulaires avec recharge</i>	Lot	50	50	-	100		0,00	0,44
<i>Rémunération de relais</i>	H/J	120	120	-	100		0,01	0,65
Conduite d'opérations de déminage humanitaires				-			0,01	-
<i>Elargissement d'axes principales</i>	km	800	-	800	-		-	-
<i>Déminage d'axes secondaires</i>	km	700	266	434	38	réaliser d'octobre 2012 à janvier 2013 à Gougaram et Tchountoulous	-	-
<i>Dépollution de sites et endroits stratégiques</i>	Site	2	2	-	100	967 722 m2 déminés et dépollués à Gougaram et Tchountoulous	-	-
Primes démineurs (8)	H/J	66	66	-	100		0,01	1,24
Réalisation de missions de sensibilisation collecte/destruction armes	Sortie	4	4	-	100		0,00	0,09
Mise en place d'un fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement)	Mécanisme	1	-	- 1	-		0,02	-
Formation porteurs de micros projets armes contre développement (40 personnes)	Session	3	-	- 3	-		0,00	-
Conception et production d'outils de communication sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC	Lot	1	1	-	100		0,00	-
<i>Elaboration d'une stratégie de communication sur les dangers des armes de petit calibre et la non-violence armée</i>	document	-	1	- 1	#DIV/0!	Non prévue dans le document de projet Document de stratégie de communication à consulter	-	-
<i>Production et diffusion d'outils IEC</i>		10 000		#####	-		-	-

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
<i>Production d'émissions radiophoniques</i>		20		20	-		-	-
Composante 2: Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté				-			0,39	88,86
Résultat 2.1: les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté							0,33	85,21
Identification des besoins des communautés et des jeunes et élaboration d'un plan stratégique de formation				-			0,00	0,48
<i>Réalisation de diagnostics communaux</i>	Entretiens participatifs	15	15	-	100	Mission conjointe PNUD, HACP et services technique du 06 au 20 juillet 2012	0,00	0,44
<i>Réalisation étude des besoins des jeunes</i>	document	1	1	-	100		-	-
<i>Formulation de plan stratégique de formation</i>	document	1	1	-	100	Elaboration d'une note d'orientation pour la FP courte durée à l'issue d'un atelier du 28 au 30 octobre 2013	0,00	0,04
Réalisation de travaux d'intérêt communautaire HIMO (Emploi de jeunes à risque)							0,33	84,73
<i>Main d'œuvre (5000)</i>	Personne	5 000	14 204	9 204	284	289 400 h/j réalisés, 2000 FCFA/h/j, 4459 femmes (environ 31%)	0,28	80,38
<i>Matériel de travaux</i>	Lot	1	1	-	100		0,03	3,26
<i>Encadrement/suivi (ST, ONG prestataires individuel)</i>	Prestations	1	1	-	100		0,01	1,09
Résultat 2.2: L'employabilité des jeunes est dynamisée							0,06	3,64

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
Renforcement des capacités des structures de formation professionnelle et communautaires existantes							0,02	2,18
<i>Equipement et réhabilitation CFDC</i>	Centre	2	2	-	100	Construction et équipement des centres de Bilma et Tchirozérine	0,02	2,18
Mise en œuvre du plan de formation				-			0,04	1,47
<i>Formation professionnelle multisectorielle et appui jeunes</i>	Individus	5 000	205	4 795	4	dont 78 femmes (environ 38%), octroi de kit de sortie et fonds de démarrage de 50 000 FCFA	0,02	0,09
<i>Manuel de formation et matériel pédagogique</i>	lot	1	1	-	100		0,00	0,44
<i>Formateurs multidisciplinaires</i>	Mois	270	270	-	100		0,01	0,94
<i>Production/diffusion film capitalisation activités jeunes</i>	Support audio visuel	1	-	1	-	Non réalisé (difficulté rencontrée avec l'unité stratégique)	0,00	-
Composante 3: Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix							0,22	11,19
Résultat 3.1: La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR							0,22	11,19
Renforcement des capacités de la HACP et CNCAAI, du CR d'Agadez, des CC							0,22	11,19
<i>Recrutement d'un gestionnaire comptable</i>	Mois	20	20	-	100	Assistant financier pour la HACP	0,01	0,57
<i>Mise à la disposition de cadres</i>	Mois	36	36	-	100	01 coordonnateur de projet et 01 expert en planification et S&E pour HACP	0,00	0,12
<i>Equipement micro-ordinateurs à la HACP</i>	Unité	8	8	-	100		0,00	0,16
<i>Equipement ordinateurs portables à la HACP</i>	Unité	5	5	-	100		0,00	0,13

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
<i>Equipement de photocopieuse</i>	Unité	2	2	-	100	HACP et CR Agadez	0,00	0,20
<i>Equipement de vidéo projecteur HACP</i>	Unité	1	1	-	100		0,00	0,02
<i>Equipement de tableaux chevalets HACP</i>	Unité	5	5	-	100		0,00	0,02
<i>Equipement véhicule SW 4x4 HACP</i>	Unité	1	1	-	100		0,01	0,98
<i>Equipement ordinateurs communes</i>	Unité	25	25	-	100		0,00	0,49
<i>Equipement imprimantes</i>	Unité	33	33	-	100		0,00	0,14
<i>Equipement onduleurs</i>	Unité	33	33	-	100		0,00	0,11
<i>Equipement bureaux CR et communes</i>	Lot	16	16	-	100	CR + 15 communes (kits composé de chaises, armoires, tables)	0,00	0,24
<i>Equipement bureaux HACP</i>	Lot	2	2	-	100	kits composé de chaises, armoires et tables pour les 02 internationaux	0,00	0,03
<i>Réhabilitation bureau HACP</i>	Lot	1	-	- 1	-		0,00	-
<i>Equipement Gouvernorat en véhicule SW 4x4</i>	Unité	1	1	-	100		0,01	0,98
<i>Equipement Conseil Régional en véhicule SW 4x4</i>	Unité	1	1	-	100		0,01	0,98
<i>Formation CM et CR à l'éducation à la paix, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gestion de projet</i>	Session	4	4	-	100	04 sessions de formation pour élus et personnel dont 40 femmes (environ 33%)	0,01	1,01
<i>Réhabilitation de l'école de Tezerzet</i>	Infrastructure	1	1	-	100	Rconstruction en lieu et place de la réhabilitation	-	-
<i>Valorisation/réalisation de symboles de la paix</i>	Infrastructure	PM	1	#####	#####	Réalisé sur le site de la flamme de la paix	-	-
<i>Financement de micros projets (commune Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry)</i>	Micro projets	36	10	26	28	04 à Tahoua, 04 à Tillabery et 02 à Agadez dont le projet ONG Voie de Développement interrompu	0,15	4,23
<i>Formation staff HACP en gestion et</i>	Session	3	3	-	100		0,00	0,26

	Unité	Prévision	Réalisation	Ecart	Taux/résultats (%)	Commentaire	Coefficient pondération (%)	Taux pondéré (%)
<i>planification</i>								
<i>Voyage d'étude cadres de la HACP</i>	Personnel	4	4	-	100	GAR, prévention et gestion conflits, S&E projets, leadership et management	0,01	0,52
Gestion du projet							0,11	9,42
Audits et suivi							0,01	-
Audit	Mission	1	1	-	100		-	-
Suivi	Continu	1	1	-	100		-	-
Evaluation							0,02	1,92
Evaluation finale	Mission	1	1	-	100		0,02	1,92
Traduction, interprète	Mission	1	-	1	-		0,00	-
Administration et divers							0,08	7,51
Administration siège	Lot activités	1	1	-	100		0,07	6,54
Administration bureau local Agadez							0,00	0,42
<i>Coût des entretiens et réparations véhicules (4)</i>	mois	72	72	-	100		0,00	0,17
<i>Consommables-fournitures de bureau</i>	mois	18	18	-	100		0,00	0,06
<i>Autres services (tel/fax/internet, maintenance, entretien)</i>	mois	18	18	-	100		0,00	0,20
Actions visibilité (Affiches, pagnes, sacs, tee shirts, casquettes)	Lot	1	1	-	100		0,01	0,54
TOTAL							1,00	129,26

Le tableau ci-dessous présente l'efficacité relative du projet par composante et résultat.

Annexe 2.2 : Efficacité relative du projet par composante et résultat

Activité	Taux de réalisation	Coefficient de pondération	Taux pondéré
Composante 1: renforcement de la sécurité des personnes et des biens		1,00	84,29
Résultat 1: les unités de PM sont en place dans 15 communes et fonctionnelles	94,52	0,60	56,42
Résultat 2: les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués	69,15	0,40	27,87
Composante 2: Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté		1,00	226,72
Résultat 3: les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté	257,23	0,85	217,42
Résultat 4: L'employabilité des jeunes est dynamisée	60,08	0,15	9,30
Composante 3: Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix		1,00	96,94
Résultat 5: La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR	96,94	1,00	96,94
Gestion du projet	99,42	1,00	99,42
Moyenne projet			126,84

Source : Adapté des données du rapport final du projet, PNUD, aout 2014.

Annexe 2.3 : Efficacité par rapport au planning

	Prévision	Réalisation	Ecart	Efficacité (%)
Composante 1: la sécurité des personnes et des biens est renforcée				64,01
Résultat 1.1: les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles				59,72
Elaboration étude d'opérationnalisation de la police municipale	août-oct 12	Jun-14	#VALEUR!	-
Formation et encadrement de policiers municipaux	août-oct 12	Oct-12	0	83,33
<i>Formation de policiers municipaux</i>	août-oct 12	Oct-12	0	83,33
<i>Encadrement des unités de police</i>	août-oct 12	Oct-12	0	83,33
Equipped et fonctionnement d'unités de polices municipales				95,83
<i>Acquisition et octroi de kits de services</i>	nov-12	nov-12	0	100,00
<i>Acquisition et octroi de motos</i>	nov-12	mars-13	1	83,33
<i>Acquisition et octroi de téléphones satellitaires (Thurayas)</i>	nov-12	nov-12	0	100,00
<i>Prise en charge des salaires des policiers municipaux</i>	nov-12	nov-12	0	100,00
Résultat 1.2: les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués				68,30
Renforcement des capacités de la CNCCA				100,00
<i>Mobilisation d'experts</i>	juin-12	juin-12	0	100,00
Acquisition de matériels de déminage				83,33
<i>Sondes amagnétiques</i>	juin-12	oct-12	1	83,33
<i>Détecteurs électromagnétiques</i>	juin-12	oct-12	1	83,33
<i>Kits tenues démineurs</i>	juin-12	oct-12	1	83,33
<i>Matériel de balisage</i>	juin-12	oct-12	1	83,33
<i>Matériel de marquage</i>	juin-12	oct-12	1	83,33

	Prévision	Réalisation	Ecart	Efficacité (%)
<i>Matériel divers</i>	juin-12	oct-12	1	83,33
Acquisition de véhicules 4x4 (double cabine)	juil-12	nov-12	1	83,00
Formation /recyclage au déminage humanitaires des FDS et personnes ressources	juil-12	oct-12	1	83,33
Formation relais sur collecte d'armes communautaires et sensibilisation dangers mines et armes illicites (IEC)	juil-12	sept-12	1	83,33
<i>Identification et formation des relais</i>	juil-12	sept-12	1	83,33
<i>Sensibilisation des personnes</i>	juil-12	sept-12	1	83,33
<i>Sensibilisation grand public</i>	juil-12	sept-12	1	83,33
Equiperment en matériel de travail et prise en charge des relais communautaires				100,00
<i>Acquisition de motos</i>	août-12	sept-12	0	100,00
<i>Acquisition de cellulaires avec recharge</i>	août-12	sept-12	0	100,00
<i>Rémunération de relais</i>	août-12	sept-12	0	100,00
Conduite d'opérations de déminage humanitaires				83,33
<i>Elargissement d'axes principales</i>	août-12	oct-12	1	83,33
<i>Déminage d'axes secondaires</i>	août-12	oct-12	1	83,33
<i>Dépollution de sites et endroits stratégiques</i>	août-12	oct-12	1	83,33
Réalisation de missions de sensibilisation				
Mise en place d'un fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement)				-
Formation porteurs de micros projets armes contre développement (40 personnes)				-
Conception et production d'outils de communication sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC	Nov12-juil13	nov-13	2	66,67

	Prévision	Réalisation	Ecart	Efficacité (%)
Composante 2: Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté				58,33
Résultat 2.1: les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté				66,67
Identification des besoins des communautés et des jeunes et élaboration d'un plan stratégique de formation				50,00
<i>Réalisation de diagnostics communaux</i>	août-12	mars-13	2	66,67
<i>Réalisation étude des besoins des jeunes</i>	août-12	mars-13	2	66,67
<i>Formulation de plan stratégique de formation</i>	sept-12	oct-13	5	16,67
Réalisation de travaux d'intérêt communautaire HIMO (Emploi de jeunes à risque)	mai12-nov13	Juil12-fev14	1	83,33
Résultat 2.2: L'employabilité des jeunes est dynamisée				50,00
Renforcement des capacités des structures de formation professionnelle et communautaires existantes	oct-12	avr-13		66,67
Mise en œuvre du plan de formation				33,33
<i>Formation professionnelle multisectorielle et appui jeunes</i>	sept-12	avr-13	2	66,67
<i>Production/diffusion film capitalisation activités jeunes</i>				-
Composante 3: Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix				60,42
Résultat 3.1: La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR				60,42
Renforcement des capacités de la HACP et CNCAAI, du CR d'Agadez, des CC				60,42
<i>Recrutement d'un gestionnaire comptable</i>	mai-12	mai-12	0	100,00
<i>Mise à la disposition de cadres</i>	mai-12	mai-12	0	100,00
<i>Equiperment en matériel et mobilier</i>	juil-12	nov-12	1	83,33
<i>Réhabilitation bureau HACP</i>	juil-12	nov-12	1	83,33

	Prévision	Réalisation	Ecart	Efficacité (%)
<i>Réhabilitation des structures du CR d'Agadez</i>	juil-12	nov-12	1	83,33
<i>Formation CM et CR à l'éducation à la paix, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gestion de projet</i>	nov-12	mai-13	2	100,00
<i>Réhabilitation de l'école de Tezerzet</i>	août-12	nov-13	5	16,67
<i>Formation staff HACP en gestion et planification</i>				
<i>Voyage d'étude cadres de la HACP</i>				
Financement de micros projets (commune Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry)	juin - juillet 12	Dec 2012-nov 2013	3	50,00
Gestion du projet				55,56
Administration et suivi	mai12-nov13	mai12-fev14	1	83,33
Audit	Sept-nov12	Mai 2014	3	50,00
Evaluation finale	Mai-oct13	Sept-oct2014	4	33,33
TOTAL				59,58

Annexe 2.4: Calcul de l'efficience

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
Composante 1: renforcement de la sécurité des personnes et des biens			1 271 106	1 333 957	- 62 851	- 5		0,28
Résultat 1.1: les unités de polices municipales sont en place dans 15 communes et fonctionnelles			758 800	1 000 116	- 241 316	- 32		0,17
Elaboration étude d'opérationnalisation de la police municipale	Document	1	20 000	9 015	10 985	55		0,00
Formation et encadrement de policiers municipaux			110 500	78 229	32 271	29		0,02
<i>Formation de policiers municipaux</i>	Agent	234	100 000	64 102	35 898	36		0,02
<i>Encadrement des unités de police</i>	Mois	210	10 500	14 127	- 3 627	- 35		0,00
Equipement et fonctionnement d'unités de polices municipales			612 300	897 415	- 285 115	- 47		0,13
<i>Acquisition et octroi de kits de services</i>	Unité	225	112 500	102 861	9 640	9		0,02
<i>Acquisition et octroi de motos</i>	Agent	75	150 000	195 312	- 45 312	- 30	15 motos réattribuées aux encadreurs en lieu et place des relais communautaires	0,03
<i>Acquisition et octroi de téléphones satellitaires (Thurayas)</i>	Unité	15	42 000	129 052	- 87 052	- 207	Acquisition de radios satellitaires en lieu et place des téléphones	0,01
<i>Prise en charge des salaires des policiers municipaux</i>	Mois	4 050	307 800	470 191	- 162 391	- 53		0,07
Mission suivi terrain HACP (carburant, perdiems)		20	16 000	15 457	543	3	Vérifier la bonne position	0,00

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
Résultat 1.2: les risques liés aux mines et armes illicites sont identifiés et atténués			512 306	333 841	178 465	35		0,11
Renforcement des capacités de la CNCCA			12 600	11 141	1 459	12		0,00
<i>Mobilisation d'experts</i>	Personnel	2	12 600	11 141	1 459	12	Chef de cellule et un agent au niveau d'Agadez	0,00
Acquisition de matériels de déminage			70 000	61 260	8 740	12		0,02
<i>Sondes amagnétiques</i>	unité	30			-			-
<i>Détecteurs électromagnétiques</i>	Unité	10			-			-
<i>Kits tenues démineurs</i>	Unité	50			-			-
<i>Matériel de balisage</i>	Lot	1			-			-
<i>Matériel de marquage</i>	Lot	1			-			-
<i>Matériel divers</i>	Lot	1			-			-
Véhicules 4x4 (double cabine)	Unité	1	30 000	31 232	- 232 ¹	- 4		0,01
Formation /recyclage au déminage humanitaires des FDS et personnes ressources	Personne	50	35 000	34 277	723	2		0,01
Formation relais sur la collecte d'armes communautaires et sensibilisation sur dangers des mines et armes illicites (IEC)			22 400	22 834	- 434	- 2		0,00
<i>Identification et formation des relais</i>	Personne	50			-			-

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
<i>Sensibilisation des personnes</i>					-			-
<i>Sensibilisation grand public</i>					-			-
Equipement en matériel de travail et prise en charge des relais communautaires			80 000	85 296	- 5 296	- 7		0,02
<i>Acquisition de motos</i>	Unité	15	30 000	39 062	- 9 062	- 30	Exécuté par la CNCCAI dans le cadre d'un autre financement	0,01
<i>Acquisition de cellulaires avec recharge</i>	Lot	50	20 000	7 050	12 950	65		0,00
<i>Rémunération de relais</i>	h/j	120	30 000	39 183	- 9 183	- 31		0,01
Conduite d'opérations de déminage humanitaires			60 000	34 082	25 918	43		0,01
<i>Elargissement d'axes principales</i>	km	-			-			-
<i>Déminage d'axes secondaires</i>	km	266			-			-
<i>Dépollution de sites et endroits stratégiques</i>	Site	2			-			-
Primes démineurs (8)	H/j	66	57 150	29 510	27 640	48		0,01
Réalisation de missions de sensibilisation	Mission	4	4 156	3 730	426	10		0,00
Mise en place d'un fonds de soutien aux initiatives de consolidation de la paix (initiatives armes contre développement)			100 000	-	100 000	100		0,02
Formation porteurs de micros projets armes contre développement (40 personnes)	Session	3	21 000	-	21 000	100		0,00

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
Conception et production d'outils de communication sur la non-violence armée, le danger lié aux mines et ALPC			20 000	20 479	- 479	- 2		0,00
<i>Elaboration d'une stratégie de communication sur les dangers des armes de petit calibre et la non-violence armée</i>	Document	1			-			-
<i>Production et diffusion d'outils IEC</i>					-			-
<i>Production d'émissions radiophoniques</i>					-			-
Composante 2: Appui à la réinsertion socio-économique des jeunes sans emploi de la communauté			1 800 700	1 964 315	- 163 615	- 9		0,39
Résultat 2.1: les jeunes sans emploi sont réinsérés et appuyés dans leur communauté			1 522 000	1 672 389	- 150 389	- 10		0,33
Identification des besoins des communautés et des jeunes et élaboration d'un plan stratégique de formation			22 000	15 302	6 698	30		0,00
<i>Réalisation de diagnostics communaux</i>	Entretiens participatifs	15	20 000	13 302	6 698	33		0,00
<i>Réalisation étude des besoins des jeunes</i>	Document	1			-			-
<i>Formulation de plan stratégique de formation</i>	Document	1	2 000	2 000	-	-	Atelier de réflexion en lieu et place d'une étude	0,00
Réalisation de travaux d'intérêt communautaire HIMO (Emploi de jeunes à risque)	Personne		1 500 000	1 657 086	- 157 086	- 10		0,33
<i>Main d'œuvre (5000)</i>	Personne	14 204	1 300 002	1 193 970	106 032	8		0,28

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
<i>Matériel de travaux</i>			150 000	262 432	- 112 432	- 75		0,03
<i>Encadrement et suivi (ST, ONG et prestataires individuel)</i>			49 998	200 684	- 150 686	- 301		0,01
Résultat 2.2: L'employabilité des jeunes est dynamisée			278 700	291 926	- 13 226	- 5		0,06
Renforcement des capacités des structures de formation professionnelle et communautaires existantes			100 000	103 577	- 3 577	- 4		0,02
<i>Équipement et réhabilitation CFDC (Ingall, Bilma)</i>	Centre	2	100 000	103 577	- 3 577	- 4		0,02
Mise en œuvre du plan de formation			178 700	188 349	- 9 649	- 5		0,04
<i>Formation professionnelle multisectorielle et appui de jeunes</i>	Individus	205	103 500	133 613	- 30 113	- 29		0,02
<i>Manuel de formation et matériel pédagogique</i>	Lot	1	20 000	20 000	-	-		0,00
<i>Formateurs multidisciplinaires</i>	Mois	270	43 200	34 736	8 464	20		0,01
<i>Production/diffusion de film de capitalisation activités jeunes</i>	Support audio visuel	-	12 000	-	12 000	100		0,00
Composante 3: Soutien aux institutions et aux initiatives pour la consolidation de la paix			1 026 892	931 558	95 334	9		0,22
Résultat 3.1: La culture de la paix est promue au niveau des communautés, des CC et du CR			1 026 892	931 558	95 334	9		0,22
Renforcement des capacités de la HACP et CNCAAI, du CR d'Agadez, des CC			1 026 892	931 558	95 334	9		0,22

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
<i>Recrutement d'un gestionnaire comptable</i>	Mois	20	26 000	65 303	- 39 303	- 151	Pendant 20 mois au lieu de 18	0,01
<i>Mise à la disposition de cadres</i>	Personnel	2	5 472	5 206	266	5	Indemnités coordinateur de projet et expert planification HACP pendant 20 mois au lieu de 18	0,00
<i>Equipement micro-ordinateurs de bureau (HACP)</i>	Unité	8	7 200	7 200	-	-		0,00
<i>Equipement d'ordinateurs portables à la HACP</i>	Unité	5	6 000	6 000	0	0		0,00
<i>Equipement de photocopieuse</i>	Unité	2	9 000	9 000	0	0		0,00
<i>Equipement de vidéo projecteur HACP</i>	Unité	1	1 020	1 020	- 0	- 0		0,00
<i>Equipement de tableaux chevalets HACP</i>	Unité	5	750	750	0	0		0,00
<i>Equipement véhicule SW 4x4 HACP</i>	Unité	1	45 000	43 378	1 622	4		0,01
<i>Equipement ordinateurs (communes, gouvemorat, CR)</i>	Unité	25	22 500	22 500	0	0		0,00
<i>Equipement imprimantes</i>	Unité	33	6 600	8 184	- 1 584	- 24		0,00
<i>Equipement onduleurs</i>	Unité	33	4 950	4 950	0	0		0,00
<i>Equipement bureaux CR et communes</i>	Lot	16	11 200	11 263	- 63	- 1		0,00
<i>Equipement bureaux HACP</i>	Lot	2	1 400	-	1 400	100		0,00
<i>Réhabilitation bureaux HACP</i>	Lot	1	7 400	-	7 400	100		0,00

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
<i>Réhabilitation des structures du CR d'Agadez</i>	Lot d'activités	1		-	-			-
<i>Équipement Gouvernorat en véhicule SW 4x4</i>	Unité	1	45 000	43 378	1 622	4		0,01
<i>Équipement Conseil Régional en véhicule SW 4x4</i>	Unité	1	45 000	43 378	1 622	4		0,01
<i>Formation CM et CR à l'éducation à la paix, à la citoyenneté, aux droits humains et à la gestion de projet</i>	Participant	121	46 400	41 570	4 830	10		0,01
<i>Réhabilitation de l'école de Tezerzet</i>	Infrastructure	1			-			-
<i>Valorisation/réalisation de symboles de la paix</i>	Infrastructure	1			-			-
<i>Financement de micros projets (commune Agadez, Abalak, Tchintabaraden et Tillabéry)</i>	Microprojets	10	700 000	584 456	115 544	17	Y compris réhabilitation de l'école de Tezerzet, valorisation/réalisation de symboles de la paix	0,15
<i>Formation staff HACP en gestion et planification</i>	session	3	12 000	11 011	989	8		0,00
<i>Voyage d'étude cadres de la HACP</i>	Personnel	4	24 000	23 013	987	4		0,01
Gestion du projet			495 844	403 101	92 743	19		0,11
Audits et suivi			60 000	46 607	13 393	22		0,01
Audit								-
Suivi				46 607				-

	Unité	Quantité/ nombre	Prévision (Euro)	Réalisation (Euro)	Ecart	Ecart (%)	Commentaire	Poids/ ensemble (%)
Evaluation			90 863		90 863	100		0,02
Evaluation finale		1	88 000		88 000	100		0,02
Traduction, interprète			2 863		2 863	100		0,00
Administration et divers			344 981	356 494	- 11 513	- 3		0,08
Administration siège	Lot		300 577	263 789	36 788	12		0,07
Administration bureau local Agadez			19 404	77 410	- 58 006	- 299		0,00
<i>Coût des entretiens et réparations véhicules (4)</i>	mois	72	7 704	9 784	- 2 080	- 27		0,00
<i>Consommables-fournitures de bureau</i>	mois	18	2 700	5 417	- 2 717	- 101		0,00
<i>Autres services (tel/fax/internet, maintenance, entretien)</i>	mois	18	9 000	62 209	- 53 209	- 591		0,00
Actions visibilité (Affiches, pagnes, sacs, tee shirts, casquettes)	Lot		25 000	15 295	9 705	39		0,01
TOTAL			4 594 542	4 632 931	- 38 389	- 0,84		1,00

Annexe 3 : Analyse de la durabilité des micros projets pour la paix

Micros Projets exécutés par les ONG prestataires dans le cadre du projet PAIX (IDS 1) PNUD			
N°	Nom de l'ONG	Type de projets réalisés	Actions de durabilité amorcées
1	ONG GSAD Wadata	Appui aux ménages affectés par la crise malienne et libyenne pour la consolidation de la paix dans le département de Tillabéry	Les activités de formation des leaders aux méthodes locales de prévention des conflits traditionnels est une voie de durabilité vers un climat d'instauration de stabilité et de paix dans la zone.
2	ONG ANAMOD	Reconstitution du cheptel en faveur des ménages défavorisés dans la commune rurale de Kao	NEANT Le suivi du projet n'a pas été assuré après la clôture du projet. Au passage de l'équipe d'évaluation, beaucoup de cas de mortalité ont été dénombrés. Les soins bétail n'ont pas suivi La plupart des bénéficiaires interrogés ont déploré la qualité des animaux (petites chèvres de race inférieure)
3	ONG Contribution à l'auto promotion à la base	Appui à la consolidation de la paix à travers l'embouche ovine dans la commune urbaine de Tchintabaraden	NEANT Les stratégies de durabilité envers la promotion de la paix n'ont pas été développées lors de la clôture du projet
4	ONG SOS civisme	Projet d'appui à la participation des jeunes dans le développement local et le processus de prise de décisions)	Le projet a entrepris des actions visant à éduquer les jeunes de la zone sur la citoyenneté. Cela a conduit des jeunes a organisé eux même des séances de sensibilisation sur le respect des périodes de libération des champs, le respect des couloirs de passage qui dans la zone des gages de stabilité. Beaucoup de conflits champêtres sont récurrents avant dans cette zone
5	ONG groupe d'appui au développement Local (ADL)	Renforcement de la Participation Communautaire à la promotion de la Paix à travers la sensibilisation sur la citoyenneté dans la commune rurale de Tondikiwindi	La création des groupements de jeunes pour créer des cadres d'échanges et de sensibilisation sur la citoyenneté et la gestion des conflits est une action de durabilité qui selon le maire a permis de créer 9 secteurs dans la commune et dans lesquels ces jeunes organisent des sensibilisations sur la paix de façon continue
6	ONG voie de développement (BALLOL)	Appui à la promotion de la culture de la paix pour la relance de développement économique et autonomisation communautaire	NEANT Ce projet n'est pas arrivé à terme compte tenu de certaines incompréhensions dans l'exécution des activités et également le rapportage financier.

Micros Projets exécutés par les ONG prestataires dans le cadre du projet PAIX (IDS 1) PNUD

N°	Nom de l'ONG	Type de projets réalisés	Actions de durabilité amorcées
7	Association Anigourane	Inventaire à Base communautaire des principales gravures rupestres de la commune rurale d'Iferouane	Des actions de durabilité ont été entreprises dans le cadre de ce projet par l'ONG et la mairie d'Iferouane. Un répertoire provisoire de 91 sites de gravures ont été identifiés et géo localisés avec des coordonnées GPS. Des sensibilisations sur l'importance touristiques de ces gravures ont été menées à l'endroit de la population. La mairie a déjà pris contact avec la Direction nationale des Arts pour réfléchir à la conservation et la valorisation de ces gravures surtout du fait que la région d'Agadez est classée depuis 2013 comme Patrimoine Mondial de l'UNESCO.
8	ONG Centre d'étude et d'expérimentations économique et sociale de l'Afrique de l'Ouest (CSAO)	Promotion de la paix à travers le dialogue politique local	Plusieurs activités d'échanges et émissions radios sur la culture de la paix ont été initiées par ce projet. Les radios communautaires ont promis de continuer de passer ces débats dans leurs programmes de diffusion.
9	ONG Réseau nigérien pour la gestion non violente des conflits	Promouvoir le dialogue entre jeunes agriculteurs et jeunes éleveurs pour la Prévention et la Gestion non violente des conflits intercommunautaires dans la zone nord de Tillabéry	Ce projet a créé les conditions d'un cadre d'échanges entre jeunes agricultures et éleveurs sur la Prévention et la Gestion non violente des conflits intercommunautaires dans la zone nord de Tillabéry. A l'issue de chaque débat, des jeunes s'engagent à promouvoir le dialogue comme méthode de gestion des différents au lieu d'agir seul en voulant se faire justice.

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées (entretiens)

Liste des personnes rencontrées			
Num	Nom Prénom	Structure	Contact
Niamey			
1	Angela Commiso	UNDP	angela.commisso@undp.org
2	Salvator Nkurunziza	UNDP	salvator.nkurunziza@undp.org
3	Mansour Ndiaye	UNDP	mansour.ndiaye@undp.org
4	Claudette Hakizimana	UNDP	claudette.hakizimana@undp.org
5	Martine THERER	UNDP	martine.therer@undp.org
	Mahamadou M. Chaweye	Finance unite crise PNUD	
6		Unité Genre UNDP	
7	Sylvain KY	Unité Suivi Evaluation UNDP	
8	Moustapha ALI	Unité Suivi Evaluation UNDP	
9	PONSARD Erik	Union Europeenne	Erik.PONSARD@eeas.europa.eu
10	HERVE Jacques	HACP/EU	jherve@pt.lu
11	ASSIMITI	HACP	20 73 31 93
12	General Youssoufa Maiga	CNCCAI	20 72 51 81
13	Alassane Fousseini	CNCCAI	20 72 51 81
14	Boukary Djabeirou	CNCCAI	20 72 51 81
15	Boucar Abba Kaka	ENAM	20 72 48 55
16	Hamza Issa	ENAM	96 46 26 80
17	Commissaire Principal Mahamane Laouali Madougou	Ecole Nationale de la Police	96 88 44 54
18	Akasser Alfazazi	ONG SOS Civisme	96 96 49 84
19	Daouda Yayé	ONG SOS Civisme	97 96 49 84
20	Madame Hassane Habatou	ONG voie de développement (BALLOL)	96 99 66 05
21	Karine Dyskiewicz	Association Anigourane	98 87 92 04
22	Ali Assoumane	ONG ADL	96 59 62 88
23	Attaher Mohamed	ONG ANAMOD	96 55 28 79
24	Darius Monsia	ONG CSAO	92 76 48 68
25	Amanaya Ag IRRICHID	ONG Contribution à l'auto promotion à la base	96 55 75 59
Region de Tillabery			
1	Almou Hassane	Maire Tondikiwindi	96 42 13 10
2	Daouda Alassane	President des Jeunes Tondikiwindi	96 18 39 54

Liste des personnes rencontrées			
Num	Nom Prénom	Structure	Contact
3	Djibo Issoufou	Encadreur Secteurs Projet paix	98 75 06 09
Region de Tahoua			
1	Amada Abdoulaye	Maire KAO	96 49 21 61
2	Moussa Tchambo	Chef Groupement KAO	91 14 84 36
3	Ibrahim Amadou		
4	Mamane Abdou	Agent Technique Elevage Kao	96 90 10 43
Region Agadez			
1	Col.M Garba Maikido	Gouverneur	
	Abourahmane Moussa	SGA	90 57 56 87/96 97 45 67
2	Kiari Boucar	UNDP	91 20 83 78
3	Yahaya Matchi	UNDP	91 20 83 75
4	Illa Boubacar	DRFP/Agadez	90 56 64 42
5	Idi Chaibou	SPR DNGPCCA Gouvernorat	96 98 95 48
6	Abdoulislam Hamidou	SG Conseil Regional	98 35 36 36
Mairie Agadez			
1	Ahmed Koussa	Vice Maire	96 56 10 82
2	Chaibou Issa	Receveur Issa	96 31 99 89
3	Souley Oumarou	Service Communal Environnement	96 90 23 72
4	Ibrahim Gagara Dady	DR Geni Rural	96 59 15 40
Mairie Iferouane			
1	Ahmet Hammo	Vice Maire	92 25 53 93
2	Milalla Chado	SG Maire	90 99 87 98
3	Hamidi Yahaya	Conseiller Elu	90 72 11 77
4	Tanalhere Attawel	Conseillere Elue	90 44 39 86
5	Mohamed Boubacar Receveur	Receveur	90 46 38 03
6	Boubacar Hassane	DDA	90 44 88 46
7	Mohamadou Mohamed Aghaly	Responsable Police Municipale	90 26 87 10
Mairie Arlit			
1	Hassan Hamani	Vice Maire	96 26 42 49
2	Mohamed Mazaouaze	2 eme Vice Maire	96 97 73 50
3	Magagi El Ousmane	Service Communal Education	96 89 99 38
4	Mme Abdoulaziz Lissa	Service Communal Environnement	94 99 47 68

Liste des personnes rencontrées			
Num	Nom Prénom	Structure	Contact
5	Albert Leonard	Commandant PM	94 25 56 68
6	Harouna Chama	Receveur	96 50 64 13
7	Boubacar Saley	SG Mairie	96 99 59 95
Mairie Ingall			
1	Aghali Tchamane	Vice maire	92 55 56 75
2	Ahmed Sidi	Receveur	90 46 08 45
3	Mohamed Idrissa	SG Mairie	94 02 04 12
4	Moussa Ousseini	Chef Village Amataital	90 16 62 14
5	Oussa Hassane	Service Communal Environnement	96 27 83 40
6	Issoufou Aboubacar	Rep Jeunes	94 10 40 27
7	Djibo Yacouba	Encadreur PM	96 28 71 41
8	Moussa Mayou	PM	91 58 09 11
9	Almoustapha Abzaou	PM	91 49 90 43
Mairie Gougaram			
1	Ahmed Alghahet	Maire Gougaram	90 96 58 00
2	Alhassane Alkabouss	Chef Village Gougaram	91 00 61 39
3	Ismadri Abdalla	Superviseur HIMO	92 16 00 03
4	Alhassane Bachar	Superviseur HIMO	90 68 45 13
5	Ahmed Daya	Superviseur HIMO	91 03 67 13
6	Malouwane Assako	Superviseur HIMO	90 42 48 90
7	Koudkoud Rhissa	Superviseur HIMO	80 90 96 61
8	Mohamed Moussa	Superviseur HIMO	92 09 64 12
9	Harouna Mounira	Beneficiaire HIMO	91 00 64 07
10	Almahid Daya	Beneficiaire HIMO	90 87 65 51
11	Moussa Matachi	Beneficiaire HIMO	90 81 74 10
12	Abou Anaroua	Beneficiaire HIMO	92 05 26 01
13	Amoumine Boula	Beneficiaire HIMO	91 02 96 98

Annexe 5 : Bibliographie

1. Le document de projet ;
2. La convention d'accord avec l'Union Européenne ;
3. Le rapport final de mise en œuvre du projet ;
4. Les rapports de formation des jeunes et des collectivités territoriales ;
5. Le document de stratégie de l'Union Européenne pour la sécurité dans le Sahel ;
6. l'UNDAF ;
7. Communication du Niger à la quatrième réunion de contrôle et de restructuration situation de la formation professionnelle au Niger, Yaoundé du 26-28 novembre 2012 ;
8. Accroître les ressources financières des communes : Pratiques émergentes en Afrique de l'Ouest et du Centre, SNV Benin, Burkina Faso, Cameroun, Mali et Niger ;
9. Code Général des Collectivités Territoriales de la République du Niger ;
10. Décentralisation et financement des collectivités locales en Afrique subsaharienne : le cas de l'Afrique de l'Ouest, ESF Septembre 2010 ;
11. Cadre de politique nationale de la décentralisation, version finale, mars 2012 ;
12. Memo sur la décentralisation au Niger, Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de la Décentralisation ;
13. Le Bissonnais Anne, *Accompagner l'insertion professionnelle des jeunes au Niger : état des lieux et pistes d'action*. Coll. Études et travaux, série en ligne n° 26, Éditions du Gret, www.gret.org, 2010, 64 p.
14. Le rendement actuel et potentiel de la fiscalité locale des communes : Cas du Niger, CIFAL, Séminaire de formation du 08 au 12 juin 2009 à Yaoundé ;
15. La Stratégie pour le Développement et la Sécurité des zones sahélo - sahariennes du Niger (SDS Sahel-Niger) ;
16. Politique sectorielle de l'enseignement et de la formation professionnelle et technique, MESS/R/T, décret n° 2006-072/PRN/MFPT/EJ du 16 mars 2006 ;
17. Recueil de procédures de gestion administrative et financière des communes, Programme d'Appui à la Gouvernance Locale (PAGL), juillet 2009 ;
18. Budgets et comptes administratifs des communes d'Agadez, Arlit, Iférouane et Ingal.