



**République
du Niger**



**Système des Nations
Unies**

ÉVALUATION FINALE UNDAF 2014-2018

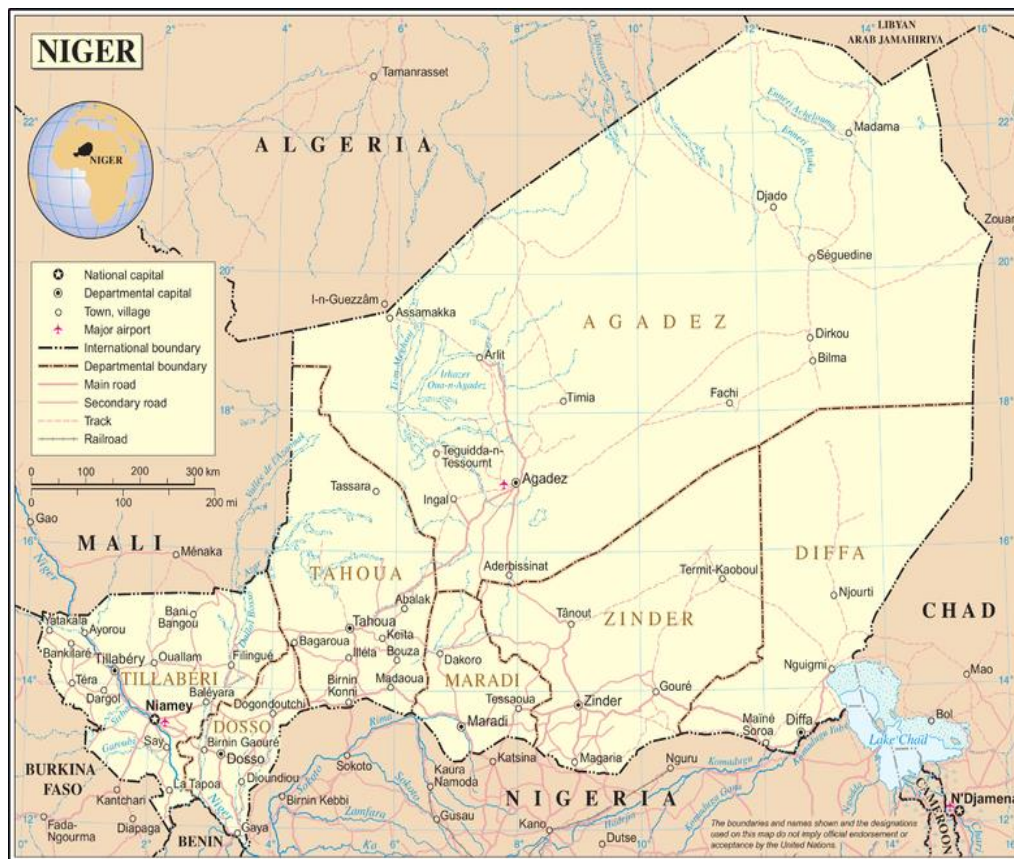
Période de l'évaluation : novembre 2017 – Février 2018

Par : Serigne MBODJI, Consultant international

Pierre NIGNON, Consultant national

RAPPORT FINAL

Mars 2018



Carte 1: Découpage administratif du Niger (source : document UNDAF 2014-2018)

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS ET ACRONYMES	v
Résumé exécutif	vii
I. INTRODUCTION	20
II. INTERVENTION ET CONTEXTE DE L'UNDAF	22
III. METHODOLOGIE POUR L'EVALUATION	24
3.1. Trame méthodologique.....	24
3.2. Limites & Difficultés, actions de mitigation	26
IV. RESULTATS DE L'EVALUATION	27
4.1. Processus et Conception de l'UNDAF	27
4.1.1. <i>État d'esprit initial</i>	27
4.1.2. <i>Processus en lui-même</i>	28
4.2. Document maître UNDAF et sections à couvrir	34
4.3. Matrice des Résultats et de Suivi-évaluation	35
4.3.1. <i>Présentation de la Matrice</i>	35
4.3.2. <i>Pertinence technique du Cadre de Résultats</i>	37
4.4. Progrès accomplis	38
4.4.1. <i>Au niveau des mécanismes</i>	38
4.4.1.1. Coordination politique	38
4.4.1.2. Coordination, Planification, Suivi-évaluation de la mise en œuvre	40
4.4.2. <i>Performances selon les critères d'évaluation</i>	46
4.4.2.1. Pertinence.....	46
4.4.2.2. Efficacité des interventions.....	50
4.4.2.2.1. Positionnement des agences.....	51
4.4.2.2.2. Effets UNDAF et résultats transformationnels.....	54
4.4.2.3. Efficience des interventions.....	61
4.4.2.3.1. L'approche Commune de Convergence – ComDeCo	61
4.4.2.3.2. L'allocation initiale des ressources et les seuils.....	62
4.4.2.3.3. L'exécution financière	69
4.4.2.3.4. Contrôle de Qualité et Efficience.....	75
4.4.2.3.5. Conditions de mise en œuvre.....	76
4.4.2.4. Durabilité et Impacts	76
V. GENRE ET DROITS HUMAINS	80
5.1. Prise en compte du Genre	80
5.2. Prise en compte des Droits humains	82
5.2.1. <i>Le renforcement des capacités du Gouvernement</i>	82

5.2.2.	<i>Les conventions internationales et les exigences de rapportage</i>	82
VI.	ENSEIGNEMENTS TIRES & CONCLUSIONS	83
VII.	RECOMMANDATIONS	84
7.1.	Pour le positionnement stratégique de l'UNDAF 2019-2021	84
7.2.	Pour la formulation et la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021	86
7.2.1.	<i>Du processus UNDAF</i>	86
7.2.2.	<i>Du Document principal</i>	86
7.2.3.	<i>De la Matrice des Résultats et du système de Suivi-évaluation</i>	87
7.2.4.	<i>Des progrès accomplis</i>	87
7.3.	Recommandations en matière de Genre et Droits humains	89
	ANNEXES	91
	1. Termes de Référence	
	2. Méthodologie d'Évaluation	
	3. Liste des documents principaux consultés	
	4. Tableaux de réalisations des produits par Effet UNDAF	
	5. Agenda et rencontres	
	6. Profils des consultants	
	7. Cadre de Résultats	
	Carte 1: Découpage administratif du Niger (source : document UNDAF 2014-2018)	i
	Listes des tableaux	
	Tableau 1: Présentation succincte UNDAF	23
	Tableau 2: 10 principes et approches clés pour le processus UNDAF	29
	Tableau 3: Sections document portant UNDAF	34
	Tableau 4: 3 Domaines de coopération - 5 Effets UNDAF.....	37
	Tableau 5: Etapes pour le suivi-évaluation	42
	Tableau 6: Convergence et Pertinence de l'UNDAF	46
	Tableau 7: Test des 3 critères pour « Résilience »	49
	Tableau 8: Test des 3 critères pour « Développement social et Capital humain ».....	49
	Tableau 9: Test des 3 critères pour « Gouvernance, Paix & Sécurité »	50
	Tableau 10: Illustrations du positionnement avec 4 agences	52
	Tableau 11: Vers les Résultats transformationnels.....	54
	Tableau 12: Allocations cumulées et catégorisation des produits.....	63
	Tableau 13: Exécution financière 2014-2017	69
	Tableau 14: Modèle STEPPE et Durabilité.....	77
	Tableau 15: Tableau de contrôle sur le Genre	80
	Tableau 16: Matrice de base pour l'identification des appuis	85

Liste des figures & graphiques

Figure 1: Présentation sommaire de la chaîne des Résultats-Ressources	36
Figure 2: Les organes de suivi-évaluation de l'UNDAF	40
Figure 3: Hexagone Essembé sur la viabilité	77
Graphique 1: Positionnement des agences sur les produits	51
Graphique 2: Intensité du trafic autour des produits	52
Graphique 3: Allocations de ressources par DC	60

@@

@

Les opinions exprimées dans ce Rapport portant évaluation finale de l'UNDAF 2014-2018 sont celles de consultants indépendants, et ne sont pas nécessairement partagées par le Commanditaire ou par les Autorités du Niger.

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BCR	Bureau du Coordonnateur Résident
CADHP	Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples
CC	Changements climatiques
CCA	Evaluation commune de la Situation Pays
CEA	Commission Economique pour l'Afrique
CEDEAO	Commission économique des États de l'Afrique de L'Ouest
CEP	Champ Ecole Paysan
ComDeCo	Communes de Convergence
CTIA	Comité Technique Inter-Agences
DC	Domaine de Coopération
DGP	Direction générale du Plan
DSKH	Développement social et Capital humain
EPU	Examen périodique universel
FAO	Organisation des nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GAR	Gestion axée sur les Résultats
GTSE	Groupe technique pour le Suivi – Evaluation
GTTR	Groupe technique et thématique Résilience
GVT	Gouvernement
IAEA	Agence internationale pour l'Energie atomique
ILO	Organisation internationale du Travail
INS	Institut national de la Statistique
OCDE	Organisation commune de Développement économique
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la Coordination des Affaires humanitaires
ODD	Objectifs de Développement durable
OHCHR	Bureau du Haut-Commissaire aux Droits humains / Nations Unies
OIM	Organisation internationale pour les Migrations
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
ONU-HABITAT	Organisation des Nations Unies pour l'Habitat
ONUSIDA	Organisation des Nations Unies de Lutte contre le Sida
OSC	Organisation de la Société Civile
PAA	Protocole d'Accord Annuel
PAM	Programme alimentaire mondial
PBF	Peace Building Fund
PCM	Programme Conjoint de la Région de Maradi
PDC	Plan de Développement Communal
PDES	Plan de Développement Economique et Social
PIA	Plan d'Investissement annuel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaire Technique et Financier
S/E	Suivi - Evaluation
SCAPRU	Système communautaire d'Alerte précoce et d'Urgence
SDRP	Stratégie de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté
SDS	Stratégie de Développement et de Sécurité de la zone sahélo-saharienne
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel
SNU	Système des Nations Unies
STEPPE	Social Technologique Economique Politique Psychologique Écologique

TDR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UNCDF	Fonds des Nations Unies pour l'Équipement
UNDAF	Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNEP	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophes
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour l'Appui aux Opérations
UNWOMEN	Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes
VNU	Volontaire des Nations Unies

Résumé exécutif

Le Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement ou UNDAF est le référentiel stratégique commun des activités des agences, fonds et programmes des Nations Unies au niveau des pays. Il est le principal outil de mise en œuvre de la réforme des Nations Unies par rapport aux questions pertinentes d'harmonisation, de simplification et d'intégration des interventions des agences du SNU. Il est conçu pour renforcer la coordination, la cohérence et la synergie des interventions des Fonds et Programmes des Nations Unies ainsi que les Institutions spécialisées et garantir leur alignement sur les Objectifs de l'agenda pour le Développement et les priorités du Niger.

Le document portant UNDAF pour la période 2014-2018 a été signé entre le Gouvernement de la République du Niger et le Système des Nations Unies, représentés respectivement par le Ministre du Plan et par le Coordonnateur Résident, lui-même accompagné de 20 Agences, Fonds, Programmes ou Institutions spécialisées sous la bannière du Système : IAEA, FAO, ILO, CEA, OCHA, OIM, OMS, UNWOMEN, ONUSIDA, PAM, UNCDF, UNICEF, PNUD, UNESCO, UNEP, UNFPA, UNOPS, ONU-HABITAT, ONUDI et UNHCR

Après presque quatre années de mise en œuvre, conformément au Plan de suivi-évaluation, les deux parties ont décidé d'en réaliser une évaluation finale indépendante pour apprécier les résultats globaux du cycle de programmation.

L'objectif global est d'apprécier la contribution des Agences des Nations Unies au développement socio-économique et environnemental du Niger, d'apprécier la cohérence des interventions, de codifier les bonnes pratiques et de dégager des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021.

Cette évaluation, basée principalement sur les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, porte sur les trois domaines de coopération prioritaires : i) Résilience : sécurité alimentaire et nutritionnelle, gestion environnementale, prévention et gestion des risques et catastrophes ; ii) Développement social et Capital humain ; iii) Gouvernance-paix-sécurité, pour en cerner les progrès accomplis. Les ressources programmées s'élèvent à 969 288 453 dollars US, dont 16% en ressources ordinaires et 84% à mobiliser.

Méthodologie

Trois grandes étapes ont balisé la conduite de l'exercice d'évaluation :

- i. la réunion de cadrage codirigée par les représentants du SNU et du Gouvernement ;
- ii. la collecte des données à travers la revue documentaire, les entretiens, les questionnaires et une mission de terrain ;
- iii. la rédaction du Rapport, avec des versions successives partagées.

A cause sans doute de la période coïncidant avec la fin de l'année et ses exercices mandataires, l'évaluation n'a pas mobilisé les parties prenantes au niveau espéré, tant pour les rencontres que pour le remplissage des questionnaires. La partie gouvernementale a tout de même fourni un effort consistant relativement à ces derniers.

Processus et Conception de l'UNDAF / L'état d'esprit initial

A priori, les différentes parties prenantes du SNU étaient au départ dans un bel état d'esprit, tout à fait propice à l'entendement UNDAF. Ainsi, dans les documents et supports communs ou spécifiques aux agences, il est loisible de relever un certain nombre d'assertions favorables à une réponse concertée du Système des Nations Unies pour contribuer à relever les défis de développement du Niger, et dont chaque intervenant se réclame. Il s'en dégage effectivement la volonté déclarée d'opter pour des stratégies et modes opératoires qui donnent une place de choix au positionnement bâti sur les avantages comparatifs, la complémentarité et la synergie en considération d'un meilleur ciblage.

Cet état d'esprit favorable concrétisé devrait pouvoir se traduire par une lisibilité et visibilité accrues des appuis du SNU, pour contribuer à relever les défis de développement du Niger, tels qu'énoncés par le Gouvernement.

Processus en lui-même

Dix (10) principes et approches clés rythment le processus d'élaboration du document portant UNDAF.

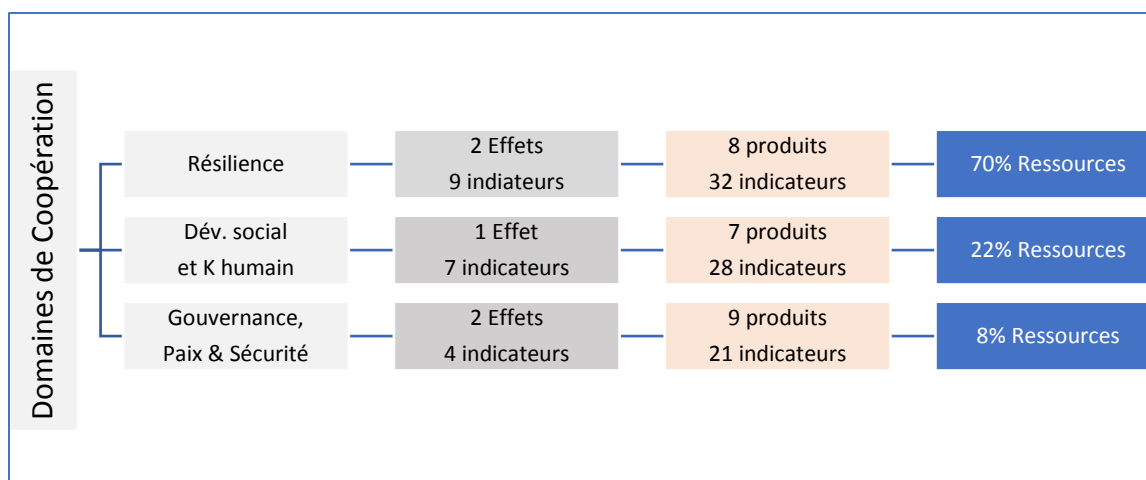
Du Leadership du Gouvernement jusqu'au traitement des dimensions transversales comme les droits humains, l'égalité des sexes, la durabilité environnementale, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités, les 10 principes et approches clés qui guident le processus UNDAF ont été bien considérés, et pour l'essentiel le respect en a été confirmé par les partenaires aux différents niveaux. En plus de la posture positive de la partie gouvernementale, le leadership du Coordonnateur Résident et l'esprit d'équipe soutenu par les Chefs d'Agences, de Programmes, Fonds et Institutions spécialisées, a constitué un facteur majeur de succès.

Document UNDAF

Il en est de même des sections à couvrir par le document UNDAF, jugé bien articulé dans l'ensemble, même si sa connaissance n'est pas aussi avérée auprès des partenaires. « *Il n'est pas disponible au niveau des Ministères, directions générales et techniques et les occasions de l'évoquer sont rares* ». Sa connaissance reste donc limitée, d'où la nécessité d'un effort conjoint de promotion de cet instrument.

Matrice des Résultats

Quant à la Matrice de Résultats, elle explicite les articulations contenues dans le schéma suivant :



La Matrice de Résultats est considérée comme le support de communication par excellence de l'UNDAF. En effet elle renferme en elle quasiment tout le cycle : base de planification, base de mise en œuvre, base de suivi – évaluation et base de bonification et d'amélioration en ce qu'elle appelle à des ajustements successifs selon les leçons tirées au fur et à mesure. En cela, les revues annuelles restent des occasions à mettre à profit.

La pertinence technique du Cadre de Résultats est attestée aussi bien par la logique verticale, agençant priorités nationales, domaines de coopération, effets UNDAF et produits, qu'horizontale concernant les données clés relativement aux indicateurs, références, moyens de vérification, hypothèses & risques, partenaires & rôles, engagements financiers.

Le point d'amélioration concerne principalement le chapitre des indicateurs, au nombre assez élevé, souvent sans situation de référence ou cible, rendant ainsi difficile le raisonnement Moyens→Fins et l'appréciation des résultats transformationnels.

« Globalement le processus a été très bien conduit, mais les gens, y compris à l'intérieur du SNU, n'ont pas compris que la formulation correcte des indicateurs est le cœur de l'exercice ; malheureusement, elle est considérée comme une corvée à laquelle il faut s'astreindre rapidement et passer », avertit un acteur spécialiste.

Coordination politique et stratégique

La Coordination politique s'analyse dans la relation Gouvernement PTF, où l'Equipe Pays fait partie du Comité Gouvernement - Partenaires Techniques et Financiers qui a pour mission d'orienter la coordination et l'harmonisation des interventions des partenaires, de servir de cadre de dialogue entre le Gouvernement et les partenaires, de veiller à l'alignement des appuis au cycle budgétaire et de faciliter la mobilisation des ressources financières et techniques.

De façon générale, les partenaires estiment que la stature et les missions du SNU font de lui le leader naturel dans un cadre de concertation de cette nature, ce qui est porteur de valeur ajoutée et de crédibilité de la coopération Niger-PTF. Les résultats déjà fort appréciés devraient se consolider avec plus de proactivité et de continuité dans le leadership du SNU.

La coordination intra PTF est plutôt technico-stratégique et s'organise autour d'affinités sectorielles et de centres d'intérêt. Le leadership du SNU sur certains secteurs comme les changements climatiques ou l'éducation est apprécié positivement par les pairs.

La coordination générale UNDAF SNU- Gouvernement est assurée quant à elle par le Coordonnateur Résident et le Ministre du Plan, assistés d'un Comité de pilotage conjoint entre l'Equipe Pays et une vingtaine de ministères concernés, des représentants des PTF et de la société

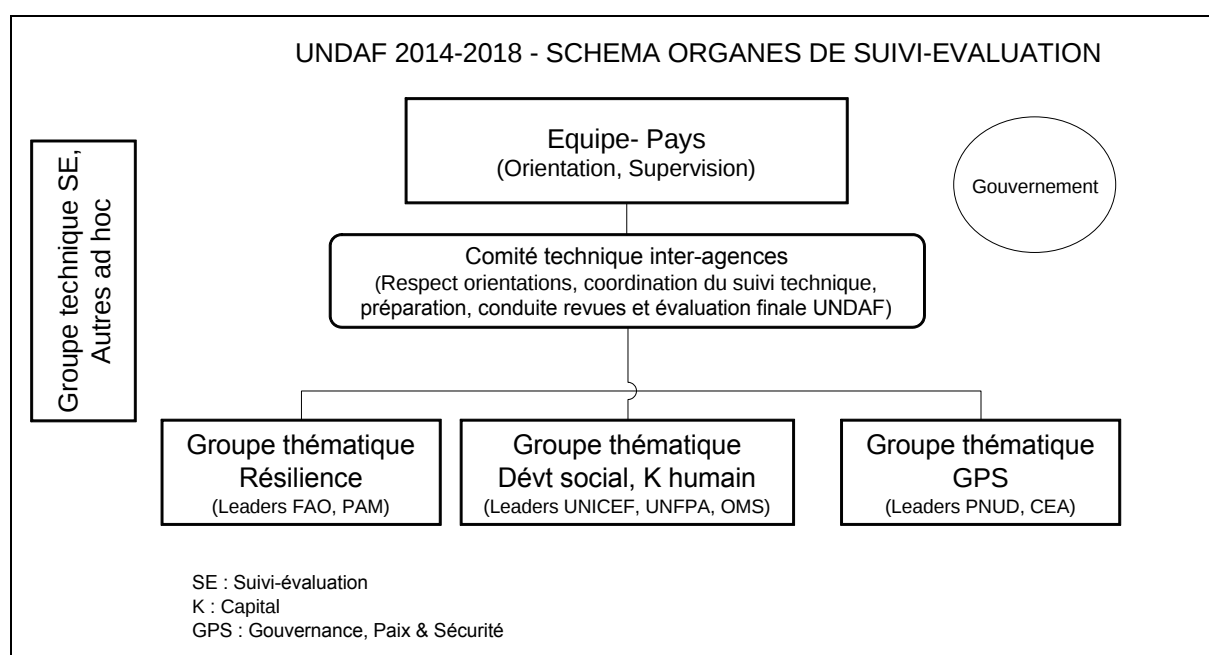
civile. Les revues annuelles ont été conjointement conduites, soutenues par un dialogue soutenu durant la période.

Le CTIA qui constitue l'interface avec la partie nationale et la Direction Générale du Plan son répondant, animent un Comité technique conjoint mobilisant les démembrements d'une vingtaine de ministères concernés dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF et du PDES. Deux arrêtés entérinent et formalisent la création de ces cadres de concertation, qui profiteront de l'année 2018 pour se mettre en orbite et entrer dans une phase opérationnelle pour le début de l'UNDAF 2019-2021.

Cette action est appréciée positivement, mais devrait être parachevée par la mise en place d'une cellule unique de suivi des agences du SNU pour plus d'efficacité, à la place du dispositif actuel « Agence », chacune selon son ancrage.

Coordination technique, Planification, Suivi-évaluation de la mise en œuvre

Au niveau central, la coordination intra SNU est assurée par des groupes thématiques et techniques basés sur les domaines de coopération, à la place des groupes d'Effets, et les aspects transversaux, en soutien à la mise en œuvre de l'UNDAF.



Les réunions mensuelles de même que les retraites de l'Équipe-Pays sont régulières, avec, à l'occasion un point de l'Ordre du Jour consacré à l'UNDAF, mais sans les inputs attendus en format de rapports énoncés et dus par les différents groupes.

La mise en place du GTSE comme première étape du processus de Suivi-évaluation de l'UNDAF a été respectée, avec la définition de 78 activités dans le plan de suivi-évaluation. Celles relatives aux enquêtes et aux renforcements de capacités ont connu des avancées, mais le GTSE en lui-même n'a pas fonctionné comme attendu :

- le caractère hautement important et stratégique du GTSE n'a pas été mesuré à sa juste valeur, ceci étant aussi lié à la distance appréciable de priorités entre « objets Agence » et « objets UNDAF » ;
- le calendrier particulièrement chargé des personnes responsables du suivi-évaluation a été soulevé ;
- les personnes désignées pour seconder les titulaires ne sont pas forcément de profil adéquat, et sont souvent peu informées des processus liés au GTSE, avec les ruptures dans le flux d'information que cela entraîne.

Au niveau infranational, deux dispositifs ou mécanismes sont en place pour relayer les activités de coordination, planification, suivi-évaluation de l'UNDAF. Il s'agit du GTTR ou Groupe Technique de Travail sur la Résilience en sa branche régionale, et le maillon communal avec l'affectation d'un VNU ou Volontaire des Nations Unies.

Le GTTR au niveau régional, est composé des agences UN, de la représentation du HC3N et des services techniques. Il est animé par un leader et un coleader choisis parmi les agences, avec pour missions de :

- accompagner la planification opérationnelle conjointe, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions pour améliorer la résilience dans la région ;
- assurer le lien avec les services techniques déconcentrés ;
- appuyer les cadres de concertation, les maires et les services municipaux ;
- promouvoir un partenariat avec tous les acteurs ;
- participer à la mobilisation des ressources.

Le GTTR en tant que dispositif n'était pas envisagé initialement, mais il s'est avéré potentiellement utile avec l'importance qu'a prise la thématique Résilience dans les enjeux de développement du pays. Ce groupe devait constituer l'instrument de coordination du SNU dans les communes de convergence pour une résilience accrue des communautés et des institutions. Malheureusement, comme pour les autres groupes, il n'a pas fait la démonstration de sa valeur ajoutée sauf à quelques rares occasions comme les revues.

La branche régionale est en léthargie, comme en attestent ces appréciations : « *Dans certaines communes, le Bilan des PAA 2016 s'est effectué en juillet 2017, et les PAA 2017 ne sont pas encore signés en mi-décembre 2017. [...] Des investissements très importants sont en train d'être faits sur le terrain mais l'absence de coordination pose problèmes* ».

Une option crédible et durable est de s'insérer dans le tissu de cadres de concertation aux niveaux régional, départemental et communal, qui ne fonctionnent certes pas toujours, mais qu'il faut aider à redresser du dedans.

Le poste de **VNU** quant à lui, placé auprès du Maire comme Conseiller technique est particulièrement bien apprécié. Il joue un rôle pivot dans l'approche « Commune de Convergence », mais ses relations avec les ONG de mise en œuvre de même que son équidistance entre les agences devraient être améliorées pour renforcer l'esprit de convergence.

Relativement aux mécanismes, il apparaît qu'au niveau politico-stratégique, les dispositifs sont fonctionnels, le dialogue politique installé et apprécié. Seulement cette impulsion n'est pas traduite au niveau technico-opérationnel, suggérant une présence et une responsabilisation plus marquées du binôme Comité Technique Inter Agences (CTIA)-Direction Générale du Plan (DGP) pour une fonctionnalité accrue des dispositifs technico-opérationnels.

Pertinence

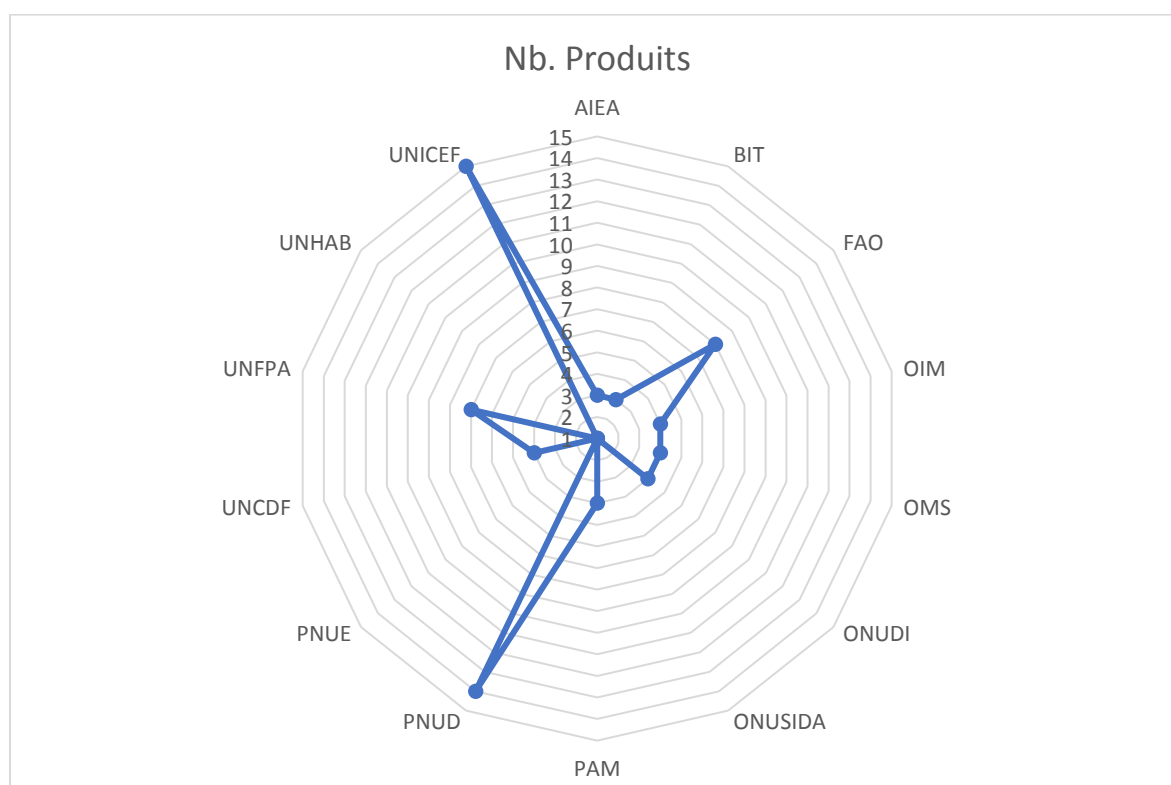
De façon générale, les articulations entre OMD, priorités nationales et Effets / UNDAF sont perceptibles à différents niveaux, confirmant la justesse des choix stratégiques des domaines d'appuis du SNU.

La pertinence des choix stratégiques est largement confirmée par l'appréciation complémentaire par Domaine de Coopération selon les critères basés sur les avantages comparatifs, l'inclusivité ou la dimension sociale, et les chances de succès.

Durant la mise en œuvre, le SNU a dû ajuster ses stratégies opérationnelles au regard de l'évolution du contexte national, sous-régional et international, vu les nouveaux défis sectoriels et sécuritaires apparus, avec des impacts socio-environnementaux et économiques importants, de même que des crises alimentaires, des épidémies et autres catastrophes. Il faut observer le hiatus temporel de départ, entre le PDES 2012-2015 et l'UNDAF 2014-2018, pour cause de programmation conjointe partielle.

Efficacité des interventions

Les avancées sur les 5 Effets UNDAF se mesurent à travers 24 produits, autour desquels les agences se sont positionnées initialement comme suit :



Dans tous les domaines de coopération, des avancées notables ont été notées en termes de résultats transformationnels au bénéfice des ménages, des communautés / populations vulnérables et des institutions aux différents niveaux. Les défis persistants devraient être pris en considération durant le prochain cycle.

Pour le DC1 : renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la production agropastorale, la gestion des risques de catastrophes ; des initiatives marquantes notées dans la

mise en œuvre de la politique nationale en matière de gestion durable de l'environnement et de la promotion de l'accès aux services énergétiques. Quelques indicateurs :

Indicateurs	Évolutions et commentaires
Les taux de prévalence de l'insécurité alimentaire sévère et modérée pour les ménages	Respectivement de 1,1 et 11,3%, soit des résultats notoires en comparaison des seuils de 7,5% et 20% à ne pas dépasser durant le cycle
Taux de malnutrition aigüe et chronique	Respectivement passés de 14,8 à 10,3%, et de 45,6 à 42,2%, une évolution positive encore fragile à consolider
Niveau d'exécution des projets et programmes en matière de Gestion des catastrophes ou de Gestion durable de l'environnement	59 à 68% et 63% respectivement, dénotant un certain effort dans la mobilisation et l'absorption des crédits

Pour le DC2 : l'amélioration de l'offre des services sociaux de base et de leur utilisation dans divers domaines touchant les politiques, la santé maternelle et infantile, le VIH-SIDA, l'éducation, l'assainissement... Le défi démographique persiste. Quelques indicateurs :

Indicateurs	Évolutions et commentaires
Nombre d'enfants en âge de procréer	Il est encore de 7,3 pour une visée de 7, avec un important défi à relever relativement au facteur socioreligieux.
Autres indicateurs sur la santé	Le taux d'accouchements assistés par un personnel qualifié progresse lentement, se situant à 39,6%, alors que celui de fréquentation des formations sanitaires, devenues plus fonctionnelles, est de l'ordre de 53,6%. Le taux de prévalence du VIH/SIDA chez les femmes enceintes est de 0,35% sur une visée de moins de 1%, la qualité de vie s'est améliorée chez les PVVIH, mais un défi reste le niveau de connaissances des jeunes (21,5%) sur la prévention du SIDA
Indicateurs en matière d'éducation	Le Taux brut de Scolarisation progresse régulièrement et atteint 76,7%, même si le défi de la qualité de l'éducation des filles demeure. La réglementation évolue positivement en faveur de la protection de la jeune fille en scolarité, ou contre les mariages précoces
Accès à l'eau potable et à l'assainissement	89 en milieu urbain et 36% en milieu rural traduisent des progrès en la matière, qu'il faut densifier surtout en milieu rural. L'approche de l'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC) a permis la certification de villages engagés. Le taux de défécation à l'air libre, encore de 71% en milieu rural mérite attention particulière,

Pour le DC3 : le renforcement des institutions clés des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire en matière de tenues d'élections, de cadre de dépenses, de mécanismes de programmation et de mise en œuvre ; en matière également de prévention et de gestion des conflits. Quelques indicateurs :

Indicateurs	Évolutions et Commentaires
IPC et IIAG	IPC plutôt stationnaire, le pays se plaçant dans le 3 ^{ème} quart ; l'IIAG n'évolue pas (50,2 contre 50,1 sur 2 ans)
% des institutions démocratiques avec programmes d'activités	Des efforts notoires sont observés, avec un taux de 87,5% et concernant des institutions clés. Des compétences sont transférées (4 sur 16) aux gouvernements locaux, avec mise en œuvre potentiellement facilitée par l'approche ComDeCo.
Autres indicateurs	L'environnement est plus favorable à des élections apaisées, le Taux de participation à la Présidentielle étant de 66,75 et 59,79 entre les 2 tours. Le Taux de représentation des femmes aux instances de décision connaît une amélioration : 17,05% au Parlement ; 18,60% au Gouvernement ; 3,0% parmi les maires, 13,8% parmi les conseillers régionaux, 15,9% parmi les conseillers municipaux et d'arrondissement, et enfin de 16,3% parmi les conseillers des villes.
Taux de prise en compte des dépenses dans le CDMT	Estimé à 31,90%, des améliorations sont attendues. La formulation d'instruments de pilotage du Développement (PDES/ODD, Pôles régionaux...) va dans ce sens
La stabilité socio sécuritaire	Le défi sécuritaire demeure important de par sa complexité et sa sensibilité. C'est en cela que le SNU oriente ses appuis pour le renforcement à tous les niveaux : politique, stratégique comme opérationnels, avec des résultats probants, avec un sur la prévention et de gestion des conflits

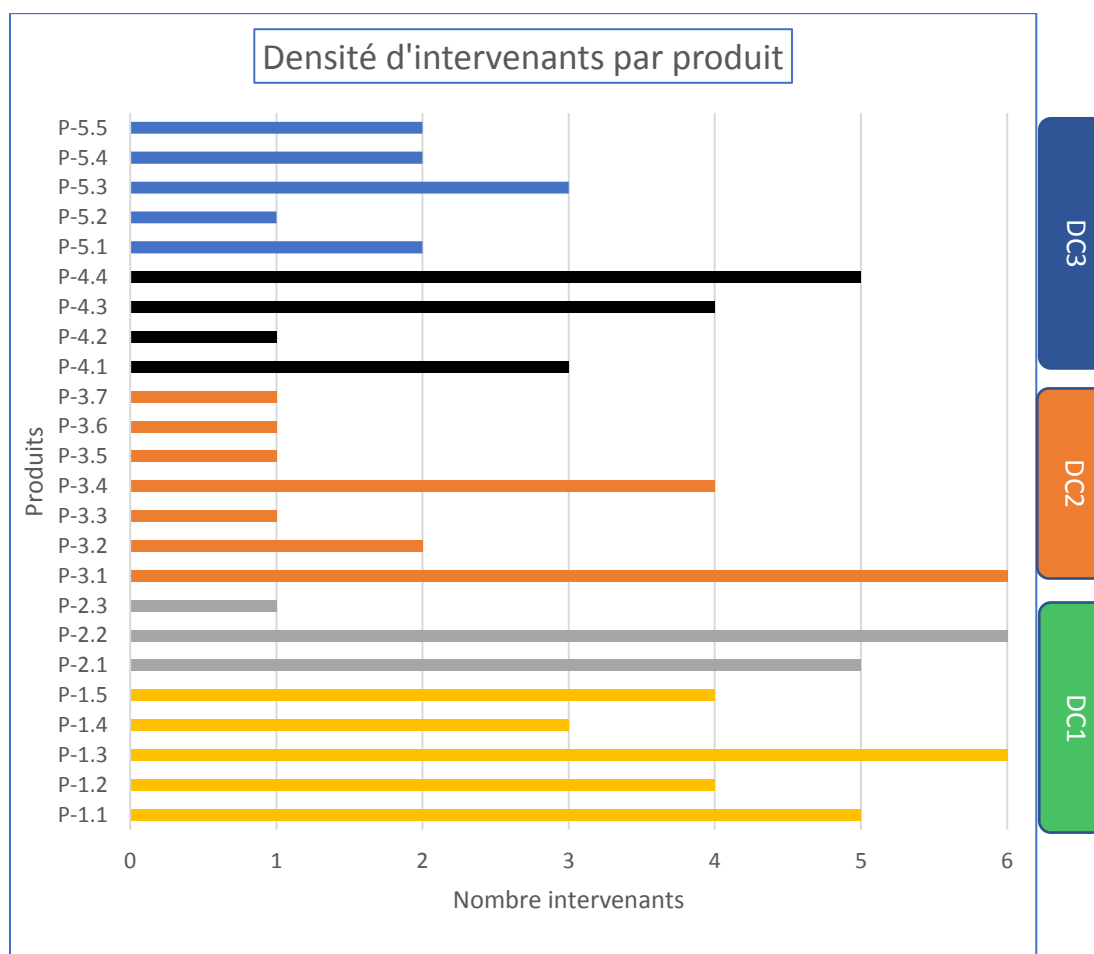
Efficiences des interventions

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF, il est apparu que l'approche particulière « Communes de Convergence » développée, son niveau d'internalisation et d'application, de même que l'allocation des ressources par produit ont un impact certain sur l'Efficiences des interventions.

La relation est d'autant plus fondée avec l'approche, que selon le Coordonnateur résident « *Cette planification conjointe, programmation conjointe ou la mise en exécution de programmes conjoints avec des ressources financières conjointes pouvant aller jusqu'au pot commun ne peut être une option, c'est la seule possibilité pour les NU d'avoir un impact, de contribuer de manière significative et de renforcer sa crédibilité. Il s'agit hic et nunc de notre leadership collectif, de notre responsabilité collective et individuelle. Exerçons-les donc de manière efficiente et en équipe* ».

La pertinence de l'approche est quasiment unanime auprès des maires. Il reste à en exploiter tout le potentiel en faisant davantage réalité le slogan « Commune porte d'entrée », avec le Conseil municipal au centre des initiatives de développement et la promotion progressive de la maîtrise d'ouvrage communale, accompagnée du renforcement des capacités. L'une des contraintes les plus citées à lever cependant est le retard dans la mise en place des ressources ou autres intrants, diluant fortement l'opportunité de l'activité ou l'annulant même parfois.

En observant la densité d'intervenants par Produit, Effet et Domaine de coopération ci-après, on remarque le fort potentiel de programmes conjoints, donc d'amélioration de l'efficacité, avéré sous-exploité.



Un autre levier pour soutenir l'Efficacité se trouve être le Contrôle de Qualité. Sur ce plan, d'importantes initiatives ont été prises dans le processus de formulation de l'UNDAF, qui ne se sont pas suffisamment poursuivies lors de la mise en œuvre et du suivi.

L'examen de l'allocation des ressources aux produits dégage 4 catégories :

- Catégorie 1. 2 produits de l'Effet 1 (Résilience) absorbent à eux seuls presque 60% des ressources, pour 31 et 28%
- Catégorie 2. 2 produits de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) se voient allouer 19% des ressources, pour 10 et 9%
- Catégorie 3. 3 produits dont 2 de l'Effet 1 (Résilience), et 1 de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) mobilisent 9% des allocations, allant de 4 à 2%
- Catégorie 4. 17 produits dont 1 de l'Effet 1 (Résilience), 3 de l'Effet 2 (Résilience), 4 de l'Effet 3 (Capital humain) et 6 de l'Effet 5 (Gouvernance), pour 12% des ressources, allant de 1 (CAT 4 (+)) à 0,11% (CAT 4 (-)).

Le traitement réservé aux 17 produits (71% en nombre et 12% des ressources), n'est pas de nature à construire des résultats stables, vu les montants alloués. Même si l'option Résilience est affirmée en général, pour « Traduire le concept de résilience, idée force de l'UNDAF 2014-2018 », les

écarts sont jugés importants. La définition de palier minimum fixe assortie d'une allocation variable selon des critères par Domaine de coopération / Effet serait de nature à tempérer ces écarts.

L'exécution financière quant à elle, selon l'information disponible, fait ressortir les éléments suivants :

- Le principe de Rapportage financier basé sur les résultats, en application de la GAR, n'est pas encore généralisé. Cela explique le caractère incomplet des données. Malgré tout, sans pouvoir tirer de conclusions fermes sur les coûts / avantages, il a été possible de capter un certain nombre de tendances ou de profils sur l'exécution financière
- Globalement, le ratio planifié Ressources ordinaires / Ressources à mobiliser, initialement 16/84 ressort à 21/79, traduisant un certain souci de meilleure prévisibilité. Ce même ratio caractérise l'exécution après 4 années de mise œuvre de l'UNDAF.
- Les ressources ordinaires et à planifier sur les 4 ans représentent 90% de la prévision globale 2014-2018, ce qui est comparable avec d'autres schémas de programme sur 5 ans. Seulement, avec un taux d'exécution globale retracée de 55%, le défi de mobilisation et surtout d'exécution sur la dernière année sera de gérer la surchauffe et l'absorption.
- Après 4 années de mise en œuvre, les lignes ont peu bougé relativement à l'allocation de départ :
 - 70 à 72% pour le DC1, pour un taux d'exécution faible de 31%, en déphasage avec l'incursion humanitaire et les activités répertoriées ;
 - 22 à 20% pour le DC2, pour un taux d'exécution de 127% ;
 - 8% stable pour le DC3, pour un taux d'exécution de 88%.

Le taux global d'exécution après 4 années est de 55%, le minimum raisonnablement attendu étant de 80%, plus en cohérence avec la programmation de 90% sur les 4 ans. Si l'information financière n'est que partiellement générée et surtout partagée, cela se traduit forcément par un manque à gagner et une sous-estimation des efforts du SNU et de ses partenaires, donc de leur image vis-à-vis des autres parties prenantes.

Durabilité

L'Hexagone ou modèle **STEPPE** de ODJI ESSEMBE a servi de trame pour en considérer les six dimensions. Les dimensions Sociale, Économique et Écologique sont les 3 piliers du Développement durable, pendant que celles Politique, Psychologique et Technologique sont les accélérateurs ou inhibiteurs potentiels selon les directions prises.

Dans la conduite d'une stratégie de Pérennisation, chacune des six dimensions STEPPE doit faire l'objet d'une attention particulière, avec la définition de jalons précis à surveiller durant le cheminement vers le succès.

D'importants jalons de durabilité sont notés :

Sur le plan Social, le fait que les composantes UNDAF 2014-2018 ciblent le plus grand nombre, les ménages vulnérables, les femmes, les jeunes, les exploitations familiales est gage d'une acceptabilité sociale et de soutien ; en matière de Genre et Droits humains, une approche qui fasse bouger sensiblement et positivement les références socioculturelles reste un défi.

Sur le plan Technologique, la diversité des renforcements de capacités sur tous les domaines en rapport avec les résultats de l'UNDAF, de même que l'usage des technologies numériques, sont porteurs de viabilité.

Sur le plan Économique, y compris budgétaire, il y a certainement lieu de considérer le ratio Ressources ordinaires / Ressources à mobiliser pour une couverture minimale assurée des activités ; la part d'autofinancement des communes est encore faible, mais traduit la volonté de

construire sur le long terme ; les AGR ou Activités génératrices de Revenus restent importantes, mais devraient changer de paradigme pour devenir AGBD ou Activités génératrices de Bénéfices durables.

Sur le plan **Politique**, l'évolution dans l'arsenal législatif et réglementaire dans certains secteurs est gage de création de conditions de durabilité.

L'approche ComDeCo, les progrès vers la maîtrise d'ouvrage communale, la mise à jour des PDC pour tenir compte des questions émergentes comme les changements climatiques sont des points positifs à mentionner ; la Décentralisation, avec l'effectivité du transfert de certaines compétences, est une opportunité pour l'approche s'elle est mieux soutenue par la Déconcentration avec des services techniques outillés et disponibles.

Sur le plan **Psychologique**, l'effort reste à faire dans la gestion équilibrée des états d'esprit et des émotions, de la confiance mutuelle, des états d'âme, ce qui est un jalon important dans la réussite d'une initiative partenariale comme l'UNDAF. Cela concerne la gestion des interfaces avec les partenaires stratégiques, qui demandent plus de visibilité, l'équité spatiale, la confiance entre municipalités et SNU...

Des efforts sont notés sur la dimension **Écologique**, avec la promotion des technologies d'adaptation aux changements climatiques autour par exemple de l'Agriculture intelligente, l'usage de technologies moins énergivores comme les installations solaires, ou la révision des PDC pour intégrer la problématique du Développement durable.

Genre...

La reconnaissance et l'application des droits, l'accès aux ressources & prestations et le rôle dans les prises de décision sont des piliers essentiels en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes.

Dans le cadre de l'UNDAF des initiatives Genre sont prises, et une récente étude ONUFEMMES sur le profil Genre montre que le pays a fait des progrès en la matière dans différents domaines comme l'éducation, la santé, la protection et la participation des femmes dans les sphères de décision. Il reste à en faire une démarche plus volontariste, systémique et systématique avec toutes les ressources et stratégies nécessaires pour mieux les planifier, les mettre en œuvre, les suivre et les évaluer pour en tirer les leçons utiles à valoriser.

... et Droits humains

Inscrites comme une thématique transversale de l'UNDAF 2014-2018, les interventions des Nations Unies dans le domaine des droits humains au Niger ont soutenu maintes facettes d'importance en la matière. Cela concerne notamment le renforcement des capacités du Gouvernement pour l'intégration de l'approche basée sur les droits humains, la promotion des conventions internationales et le rapportage ad hoc.

Au-delà de la promotion des droits humains, ces appuis ont permis au Niger de rattraper des retards dont certains dépassaient les 10 ans, une contribution hautement appréciée avec un impact certain sur la crédibilité du pays.

Enseignements tirés & Conclusions

Au-delà des avancées significatives des agences sur les différents produits, un certain nombre d'enseignements peuvent être tirés de l'exercice d'évaluation finale de l'UNDAF 2014-2018, dont les 10 suivants :

1. Le niveau de mobilisation ou même d'intérêt pour la mise en œuvre de l'UNDAF, en tant que réponse concertée du SNU au profit des populations vulnérables du Niger, est très

inégal au regard du degré de collaboration. Certains PTF, considérant le sentiment d'appartenance et une certaine forme de préférence nationale, privilégieront les OSC ressortissantes pour la mise en œuvre de certaines initiatives, plutôt que le SNU.

2. Un état d'esprit initial favorable, un processus de haute facture et un document UNDAF, même appréciés, restent des conditions nécessaires, mais pas suffisantes pour élargir l'intérêt et maintenir le tempo durant le cycle.
3. Le potentiel de mobilisation des ressources semble s'imposer de plus en plus pour se joindre aux 3 critères de base que sont les avantages comparatifs, l'inclusion et les chances de succès. Il faudra l'assumer de façon explicite de la part des agences dès le début de la formulation du prochain UNDAF pour en tirer toutes les conséquences, à moins de redécouvrir les avantages comparatifs perçus comme souvent vagues ou inexplicites.
4. Les activités de sensibilisation ne semblent avoir de portée que quand elles sont supportées par « du concret » ; leur maintien dans des proportions limitées pour favoriser des initiatives du genre « Quick Impact Project » est une demande notée.
5. La focalisation par thème s'affirme davantage, la couverture géographique étant dictée aujourd'hui pour l'essentiel par les conditions de sécurité. Ce dernier aspect, couplé à la flexibilité, laisse un avantage au SNU qui a le devoir de ne laisser personne derrière, dans tous les coins du pays, et qui doit saisir cette opportunité à fond pour porter et relayer certaines initiatives de la coopération surtout bilatérale, mais en considérant la visibilité attendue des partenaires qui elle-même a tendance à devenir une exigence.
6. La dimension psychologique et la recherche de la **crédibilité** et de la **confiance** prennent de plus en plus de place dans la gestion du développement ; il faut en tenir compte.
7. Le niveau de formation de plus en plus élevé des élus communaux et de leurs collaborateurs s'accompagne d'une réclamation de responsabilités plus grandes, qu'il faut considérer, et d'une volonté de leur fournir un argumentaire de plus en plus pertinent et exhaustif.
8. Sans un système de suivi-évaluation performant, la Gestion axée sur les Résultats devient problématique. Les difficultés notées à ce chapitre ont fortement pesé sur « l'évaluabilité » de l'UNDAF 2014-2018 et sur l'appréciation correcte et précise des effets.
9. Le choix des profils pour certaines positions, par exemple en matière de Suivi-évaluation est critique pour saisir et partager toutes les dimensions liées à une initiative comme l'UNDAF.
10. Des compétences en matière de conduite du Changement planifié et d'Assurance / Contrôle de Qualité deviennent de plus en plus nécessaires dans un contexte socio-environnemental comme celui du Niger engagé dans la Réforme.

Recommandations

Une quarantaine de recommandations ont été formulées, relatives au positionnement stratégique de l'UNDAF 2019-2021, à sa mise en œuvre, et à la prise en compte du Genre et des Droits humains.

Pour le positionnement stratégique, les domaines de coopération 2014-2018 s'avèrent encore pertinents, mais des thématiques d'insistance concernent l'Agriculture intelligente, les chaînes de valeur et la recherche d'opportunités, la gestion des flux migratoires, l'Assurance et la Couverture des catastrophes et des risques environnementaux ; la lutte contre la corruption et le détournement... avec autant que possible recherche des effets d'entraînement.

En tout état de cause, la recommandation principale est de s'appuyer sur les 8 axes de la DPG traduits à travers les 5 programmes prioritaires que sont : Renaissance culturelle, Développement social et Transition démographique, Croissance économique, Gouvernance, Paix & Sécurité, Gestion durable de l'Environnement. Une matrice est proposée pour tenir compte des piliers du Développement durable et de l'Agenda 2063, des avantages comparatifs et des dimensions transversales.

Les recommandations pour la mise en œuvre couvrent :

- sur le processus d'élaboration UNDAF : le rappel régulier de l'esprit de la Réforme et des exigences de l'UNDAF, surtout en termes de sentiment d'appartenance ; l'appropriation par la partie nationale avec l'élargissement de la base d'information et le renforcement des capacités ;
- sur le Document principal et la Matrice des Résultats : une large diffusion, y compris auprès des PTF et des partenaires décentralisés et déconcentrés ; un investissement en temps et profils requis pour la définition d'indicateurs de qualité articulés à ceux du PDES, et l'animation du système de suivi-évaluation en général ;
- sur les mécanismes : l'animation plus proactive des instances de coordination, la mise en place des groupes d'Effets en lieu et place du dispositif actuel, le renforcement du Bureau de Coordination, l'installation d'une Cellule unique de suivi des appuis du SNU auprès du Ministère du Plan ; la mise en place d'un Cadre de redevabilité renforçant les prérogatives du CTIA, de concert avec la DGP ;
- sur le positionnement et les résultats transformationnels : la valorisation pleine et entière des avantages comparatifs et des programmes conjoints ; l'alignement des appuis PAA aux différents produits UNDAF ; la promotion et la pratique des programmes conjoints (2 à 3 par Domaine de coopération)
- sur l'efficacité : un certain équilibre dans l'allocation des ressources pour des résultats transformationnels et l'élévation du niveau des ressources ordinaires ; le respect des délais dans la mise en place des inputs techniques comme financiers ; le contrôle de qualité ; le rapportage basé sur les résultats
- sur la durabilité et l'impact : limitation des activités de sensibilisation, les accompagnant avec des « Quick Impact Project » ; le passage des « Activités génératrices de Revenus » aux « Activités génératrices de Bénéfices durables » ; la gestion des interfaces et de la visibilité évoquée par les PTF ; l'application d'une stratégie de sortie basée sur le modèle STEPPE ; l'amélioration de « l'évaluabilité » de l'UNDAF, avec en vue le triptyque « CCS » ou « Count It, Change It, Scale It »
- sur l'évaluation de l'UNDAF 2017-2021 : le choix d'une période propice à la mobilisation soutenue de toutes les parties prenantes.

Les recommandations relativement au Genre & Droits humains couvrent le renforcement du Bureau de la coordination pour la veille correcte de la prise en compte ; le développement d'une Théorie de Changement spécifique et d'un plan de prise en compte dès la formulation de la Feuille de Route de l'UNDAF, avec des ressources dédiées et des indicateurs spécifiques.

@ @
@

Les appuis du SNU au Niger sont multiformes et contribuent visiblement à atteindre des niveaux de résultats transformationnels importants à consolider.

En dernier ressort, le mix de compétences distinctives des Agences, Fonds, Programmes ou autres institutions spécialisées sous la bannière, et les avantages comparatifs du SNU qui en découlent en termes de large implantation, de neutralité, de densité et d'étendue de ses domaines d'intervention, de volume croissant de sa contribution à l'aide publique au développement du Niger, sont des ingrédients de base essentiels et même nécessaires, mais pas suffisants, pour relever le défi du « *Delivery As One* ». Pour imager, l'on pourrait dire que si cette posture constitue le « *hardware* », le « *software* » dominant en cours qui gère les relations entre parties prenantes et la recherche de la « *réponse concertée et cohérente du SNU* » qui donne un sens à l'UNDAF, demande une mise à jour vigoureuse. Cela reste heureusement et largement dans le domaine du possible, surtout avec une culture plus franche du sentiment d'appartenance au SNU.

I. INTRODUCTION

Le Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement ou UNDAF est le référentiel stratégique commun des activités des agences, fonds et programmes des Nations Unies au niveau des pays. Il se veut cohérent en tant que réponse fédérative et intégrée des Nations Unies aux priorités et besoins nationaux dans le contexte des OMD/ODD et des engagements et objectifs issus de l'Agenda international à travers les Déclarations, Conférences, Conventions, et Sommets internationaux et des instruments relatifs aux droits humains.

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2014-2018) a été le résultat d'un processus piloté conjointement par l'Equipe de Pays et le Gouvernement de la République du Niger. Il a été signé entre le Gouvernement de la République du Niger et le Système des Nations Unies, représentés respectivement par le Ministre du Plan et par le Coordonnateur Résident, lui-même accompagné de 20 Agences¹, Fonds, Programmes ou Institutions spécialisées sous la bannière du Système : IAEA, FAO, ILO, CEA, OCHA, OIM, OMS, UNWOMEN, ONUSIDA, PAM, UNCDF, UNICEF, PNUD, UNESCO, UNEP, UNFPA, UNOPS, ONU-HABITAT, ONUDI et UNHCR

Après presque quatre années de mise en œuvre, conformément au Plan de suivi-évaluation, les deux parties ont décidé d'en réaliser une évaluation finale indépendante pour apprécier les résultats globaux du cycle de programmation.

Selon le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, celle-ci « *a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une performance institutionnelle, etc. Axée sur les résultats escomptés et sur les résultats obtenus, elle examine la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité, afin d'appréhender les réalisations ou l'absence de celles-ci. Elle vise à déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions et contributions des entités des Nations Unies. Elle doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles, fiables et utiles et permettre d'intégrer en temps utile les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des entités des Nations Unies et de leurs membres* ».

L'exercice d'évaluation finale, conduite de novembre à décembre 2017², est une des 78 activités phares prévues dans le Plan de Suivi-évaluation.

L'objectif global est d'apprécier la contribution des Agences des Nations Unies au Plan de développement économique, social et environnemental du Niger, d'apprécier la cohérence des interventions, de codifier les bonnes pratiques et de dégager des recommandations pour l'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021³. Spécifiquement, il s'agit de : «

- Evaluer la contribution de l'Équipe-Pays dans l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF en utilisant des critères fondés sur des preuves (pertinence des résultats et indicateurs de mesure et difficultés rencontrées) ;

¹ Par ordre d'apparition sur la Page de signatures, de Gauche à Droite et de Bas en Haut, résidents et non-résidents

² Atelier de validation du 7 mars 2018

³ 2021, pour coïncider avec le cycle de planification du Gouvernement

- Identifier les facteurs qui ont affecté la contribution de l'Équipe-Pays et expliquer les goulots d'étranglement (apprentissage ou les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques) ;
- Formuler des recommandations pour améliorer la contribution de l'Équipe-Pays à prendre en compte dans le nouvel UNDAF [...] ;
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en œuvre des interventions ;
- Analyser les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, Plan de suivi et évaluation de l'UNDAF (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et/ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONG, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- Identifier les enjeux, opportunités et contraintes, en vue de définir le positionnement stratégique du système des Nations Unies sur la période 2019-2021 ».

Cette évaluation porte sur les trois domaines de coopération prioritaires : i) Résilience en ses dimensions Sécurité alimentaire et nutritionnelle, Gestion environnementale, Prévention et Gestion des risques et catastrophes ; ii) Développement social et Capital humain ; iii) Gouvernance-Paix-Sécurité.

L'évaluation finale indépendante passe en revue la chaîne des résultats selon les critères définis dans les Termes de Référence, à savoir :

- l'efficacité, avec les questionnements relatifs au réalisme des objectifs, à la contribution de l'Équipe-Pays dans l'atteinte des résultats escomptés, aux changements aux divers niveaux, aux conditions de réalisation... ;
- l'efficience, avec les questionnements relatifs au coût-efficacité, à la structure de gestion, aux mécanismes de coordination et d'harmonisation ;
- l'appropriation et la durabilité, avec les questionnements relatifs à l'implication et appropriation des partenaires, aux mécanismes de pérennisation, aux mesures de sauvegarde des acquis... ;
- la pertinence thématique, avec les questionnements relatifs à la pertinence des domaines de coopération, aux interventions et axes stratégiques au regard des stratégies nationales, du mandat des Nations Unies et de ses principes de programmation, aux ressources... ;
- la cohérence, avec les questionnements relatifs à la logique verticale et celle horizontale du cadre de résultats, à la complémentarité des interventions... ;
- la coordination et les mécanismes de mise en œuvre, avec les questionnements relatifs aux cadres de concertation et d'harmonisation, aux mécanismes de programmation et de suivi, aux groupes thématiques ou techniques...

Les résultats une fois validés et partagés, devraient contribuer à avancer dans un certain nombre de processus :

- l'analyse et la compréhension de la situation de développement du pays (CCA), au regard de l'agenda international en particulier sur les Objectifs 2030 de Développement durable ;
- le positionnement stratégique du système des Nations Unies dans les années à venir, et sur les effets et l'impact des interventions des agences au regard des grands défis nationaux dans ce nouvel environnement ;
- l'application des principes clés de l'initiative « *Delivering as One* ».

II. INTERVENTION ET CONTEXTE DE L'UNDAF

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) est le principal outil de mise en œuvre de la réforme des Nations Unies par rapport aux questions pertinentes d'harmonisation, de simplification et d'intégration des interventions des agences du SNU. Il est conçu pour renforcer la coordination, la cohérence et la synergie des interventions des Fonds et Programmes des Nations Unies ainsi que les Institutions spécialisées et garantir leur alignement sur les Objectifs de l'agenda pour le Développement et les priorités du Niger. En cela il est aussi un instrument de dialogue de politiques et de coopération avec le Gouvernement, les autres partenaires au développement, la société civile et le secteur privé.

Ce Plan Cadre est le résultat d'un processus participatif et dynamique piloté conjointement par l'Equipe de Pays et le Gouvernement à travers le Ministère du Plan. Ce processus itératif a impliqué les Agences, Fonds, Programmes et Institutions Spécialisées, résidents et non-résidents, sous la supervision de l'Equipe des Directeurs Régionaux et avec l'appui du Staff du SNU. Outre les techniciens du SNU, les représentants du Gouvernement, de la société civile, des régions et des autres partenaires techniques et financiers ont pleinement participé au processus.

La formulation du Plan Cadre s'est appuyée sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Déclaration de Paris et les accords de Busan, le Plan d'action d'Istanbul pour les Pays les Moins Avancés, et nationaux parmi lesquels le PDES 2012-2015 dont l'axe 3 porte sur l'Initiative 3N « les Nigériens nourrissent les Nigériens », la Stratégie de Sécurité et de Développement dans les zones sahélo-sahariennes du Niger. Les leçons tirées des cycles précédents de l'UNDAF depuis 2004-2007, ont également été valorisées.

Au regard de ses avantages comparatifs, et de manière consensuelle avec le Gouvernement, la société civile et les autres acteurs nationaux, le Système des Nations Unies au Niger a défini trois domaines de coopération prioritaires et cinq effets UNDAF pour la période 2014-2018.

Les ressources programmées s'élèvent à 969 288 453 dollars US, dont 16% en ressources ordinaires et 84% à mobiliser, une configuration très différente de celle de l'UNDAF 2009-2013, dont les ressources ordinaires étaient d'environ 75%. Même s'il s'agit de ressources dites « d'appel » pour le SNU, le relèvement de leur niveau reste un défi à relever.

Le tableau qui suit en fait une présentation sommaire.

Tableau 1: Présentation succincte UNDAF

3 Domaines de Coopération	5 Effets UNDAF		Total Allocation (\$)	%
	Libellés	Ressources allouées (\$)		
1. Résilience : Sécurité alimentaire et nutritionnelle, Gestion environnementale, Prévention et gestion des risques et catastrophes	1. D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	654 688 000	682 745 500	70%
	2. D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/ catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	28 057 500		
2. Développement social et 3. Capital humain	3. D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	213 898 005	213 898 005	22%
4. Gouvernance, Paix et Sécurité	4. D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	38 875 9478	72 644 948	8%
	5. D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	33 769 000		
Total allocations		969 288 453	969 288 453	100%

A l'étape de cette présente version du Rapport, le niveau d'exécution financière est d'environ 53% après 4 années de mise en œuvre.

III. METHODOLOGIE POUR L'EVALUATION

Au regard de l'utilisation et des utilisateurs futurs des conclusions et recommandations, nous avons privilégié une approche de l'évaluation en tant qu'exercice de partage et d'apprentissage croisé en vue d'éclairer les choix futurs pour l'UNDAF 2019-2021 et d'en améliorer les pratiques.

3.1. Trame méthodologique

Après les introductions d'usage de la mission des consultants, la trame méthodologique de l'évaluation s'est appuyée sur un certain nombre de jalons dont les plus déterminants ont été :

1. La réunion de cadrage

Elle s'est tenue avec les parties prenantes responsables : leaders du Comité Technique Inter-Agences et du Groupe technique de Suivi-évaluation pour le Système des Nations Unies d'une part, et responsables du Ministère du Plan pour la partie gouvernementale d'autre part. Les points d'attention portés à la connaissance des consultants ont été :

- la gouvernance conjointe Equipe-Pays - CTIA/Gouvernement -Ministère du Plan sur l'exercice ;
- l'existence d'un groupe technique conjoint qui a fait l'objet d'un Arrêté de Mme la Ministre du Plan ;
- le GTSE et la disponibilité des points focaux au niveau des agences, responsabilisés pour fournir les éléments concernant leur champ d'action, avec lequel une rencontre spécifique sur la méthodologie est prévue ;
- la nécessité de s'imprégner des normes relativement aux procédures d'évaluation du SNU ;
- la nécessité d'élargir la documentation aux référentiels sectoriels ;
- les contraintes liées à l'agenda des uns et des autres, notamment l'échéance de fin d'année ;
- les difficultés liées au renseignement de certains indicateurs.

2. La collecte des données

La collecte des données s'opère à travers la revue documentaire, les entretiens structurés ou semi structurés au niveau central et au niveau déconcentré, les questionnaires et la mission de terrain. Une grille d'évaluation globale a été élaborée pour servir de référence et être la source des questionnaires et guides, conformément aux normes et pratiques de l'OCDE et du Système des Nations Unies, reflétées dans les Termes de Référence.

2.A. Revue documentaire

Les données secondaires issues des premières lectures de la documentation fournie par le BCR montrent, entre autres, que :

- Le contexte initial qui a déterminé les options contenues dans le programme cadre a sensiblement évolué durant les dernières années
- Des progrès notables ont été accomplis dans les 3 domaines de coopération de l'UNDAF (Résilience ; Développement social et Capital humain ; Gouvernance, Paix & Sécurité)

- Des défis sont encore à relever en ce qui concerne le suivi-évaluation, le fonctionnement des groupes thématiques ou techniques, la planification des interventions, le leadership, les mécanismes de coordination et la synergie entre agences
- Le « *Delivering as One* » entame son chemin.

Les Guides et Directives en usage et relatifs aux différents aspects de l'UNDAF ont été visités pour mieux calibrer les interventions et le rapport final.

2.B. Entretiens

Selon les centres d'intérêt, des entretiens pour la collecte de données primaires ont été menés auprès des institutions partenaires, PTF, démembrements du Gouvernement, ONG, des personnes ressources. Des Chefs d'Agence et Programmes, Chefs de file des domaines de coopération ont été également interviewés. Des entretiens complémentaires, y compris via téléphone et autres supports TIC ont permis de collecter également des données.

2.C. Questionnaires

Afin de recouper et de compléter les données, des questionnaires spécifiques ont été élaborés.

- Un Questionnaire à l'endroit du Gouvernement pour saisir les appréciations sur le Processus UNDAF, le Document, la Mise en œuvre, la Coordination et Planification-Suivi-Evaluation, les Bonnes pratiques et les Perspectives pour l'UNDAF 2017-2021. Les questionnaires ont été traités / validés au niveau Ministre, Secrétaire Général ou Directeur des Études et de la Programmation, montrant l'intérêt et la disponibilité relativement à l'exercice d'évaluation
- Un Questionnaire à l'endroit des agences couvrant leurs avantages comparatifs et positionnements global et sur les produits UNDAF, y compris les zones d'intervention, les résultats majeurs et clés de succès
- Un Questionnaire à l'endroit de la Coordination pour son appréciation du processus UNDAF et des mécanismes, y compris de Suivi-Evaluation, et pour l'identification de bonnes pratiques
- Un Questionnaire à l'endroit du GTSE organisé par Domaine de Coopération, Effet, Produit UNDAF, autour des indicateurs, pour cerner les avancées surtout quantitatives et conditions de mise en œuvre.

Tous les questionnaires laissent place à des commentaires et autres recommandations sur des aspects transversaux comme le Genre et les Droits humains, sur le dispositif de coordination, les conditions de mise en œuvre, les bonnes pratiques...

2.D. Mission de terrain

Les appuis du Système des Nations Unies au Niger couvrent l'ensemble des huit régions administratives du pays. Cependant, au regard du temps imparti, de leur représentativité et d'un certain niveau de concentration des activités, les deux régions de Maradi « région de convergence historique des agences des NU » et de Tahoua, ont été retenues lors de la réunion de cadrage, et visitées pour rencontrer différentes parties prenantes et bénéficiaires. L'existence de sous-bureaux de certaines agences dans ces régions a également joué dans le choix de ces deux régions.

3. Rédaction du Rapport

Après le cadrage et la collecte des données, ont suivi :

- la rédaction de versions provisoires du Rapport⁴ ;
- le partage des versions provisoires avec le commanditaire, y compris en atelier ;
- la réception, l'étude et l'analyse des commentaires sur les versions provisoires ;
- la recherche d'informations additionnelles ;
- l'intégration et la rédaction du Rapport définitif.

Dans nos procédés, nous avons essayé de répondre aux exigences suivantes :

- l'Impartialité et l'Equidistance entre les parties prenantes ;
- la Confidentialité en ce qui concerne les personnes fournissant des informations ;
- la Crédibilité à travers la rigueur des méthodes, la prise en compte d'intérêts parfois différents, la Participation et la Transparence ;
- l'Utilité de l'exercice pour les commanditaires, Coûts – Avantages et Valeur ajoutée tenant compte et valorisant les études, évaluations ou revues ;
- le Retour de l'information au mieux qu'il était possible.

3.2. Limites & Difficultés, actions de mitigation

A côté des précautions et postures professionnelles pour minimiser les biais, il y a un certain nombre de limites et de difficultés, qui ne remettent pas en question la validité des conclusions, mais qui méritent d'être partagées.

En effet, malgré les interventions de la Coordination, l'intérêt et la mobilisation faibles des agences du SNU à l'exercice d'évaluation ont constitué un handicap majeur. La période coïncidant avec la fin de l'année pourrait expliquer éventuellement en partie cet état de fait.

Sur un autre plan, les réunions après cadrage, difficilement tenues du reste, n'ont pas apporté les inputs espérés.

Quant aux questionnaires, l'effort louable de la partie gouvernementale est à saluer ; les retours des autres parties prenantes sont demeurés en deçà des attentes, ce qui n'a pas permis de faire toutes les triangulations souhaitées. La logistique en termes d'espace, de facilités de travail et de déplacement n'a pas été prise en charge à sa juste mesure.

Néanmoins, les visites dans deux régions qui polarisent une bonne partie des investissements liés aux 3 domaines de coopération, complétées par des entretiens ponctuels et des recherches documentaires additionnelles, ont permis de compenser quelque peu ces manquements.

Dans le même ordre d'idées, le partage des versions provisoires, la mobilisation des agences dans la dernière partie de la mission, et l'organisation d'un atelier de validation ont constitué aussi des occasions de rattrapage, ayant permis de collecter des éléments importants allant dans le sens du renforcement de la qualité du Rapport final.

⁴ Cette version dépasse délibérément le nombre de pages recommandé pour le texte principal, ceci afin de donner une idée du niveau de recherche et d'éléments recueillis. L'ajustement interviendra au besoin.

Le style du Rapport, adapté aux contingences décrites, donne également beaucoup de place au témoignage, faisant parler les acteurs qui se sont rendus disponibles pour partager leur vécu et sentiment.

IV. RESULTATS DE L'EVALUATION

4.1. Processus et Conception de l'UNDAF

4.1.1. *État d'esprit initial*

A priori, les différentes parties prenantes du SNU étaient au départ dans un bel état d'esprit, tout à fait propice à l'entendement UNDAF. Ainsi, dans les documents et supports communs ou spécifiques aux agences, il est loisible de relever un certain nombre d'assertions favorables à une réponse concertée du Système des Nations Unies pour contribuer à relever les défis de développement du Niger, et dont chaque intervenant se réclame. Quelques illustrations choisies :

- *« Le Programme est fermement inscrit dans le nouveau cadre d'assistance au développement des Nations Unies au Niger (UNDAF) 2014-2018 et contribue directement aux effets [X] »*
- *« Le ciblage géographique des interventions portera sur les zones les plus vulnérables et défavorisées du pays, suivant l'approche dite des « Communes de convergence » développée par l'Initiative 3N »*
- *« Il est plus que jamais nécessaire d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles en conjuguant et en mettant en synergie les efforts des différents acteurs de développement, et de créer des partenariats efficaces autour d'objectifs communs »*
- *« (i) la rupture avec l'approche classique basée sur une multitude de projets disséminés sur le territoire national, (ii) la recherche de synergies et d'effets de levier pour une approche cohérente et équilibrée entre appuis stratégiques et programmes opérationnels »*
- *« Il est essentiel à cet égard de mieux cibler les groupes les plus vulnérables, de renforcer les synergies entre les réponses à l'urgence, le relèvement précoce et le développement, et de mettre en place un système de suivi participatif afin d'améliorer durablement les capacités des communautés et des systèmes à anticiper les chocs et à en assurer une gestion plus efficace »*
- *« L'établissement de partenariats stratégiques s'articule autour du partenariat national et international. Le partenariat national sera élargi aux organisations de la société civile (OSC), au secteur privé, à l'Administration centrale et locale ainsi qu'aux institutions de recherche et de formation. Il sera axé sur l'appui/conseil et le plaidoyer autour des priorités nationales, le renforcement des capacités, la valorisation et le partage des connaissances et expertises »*
- *« Le dispositif de partenariat, assorti de la stratégie de communication, sera le reflet du cadrage annoncé dans le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement »*
- *« Le programme de pays s'appuie sur les principes de la réforme des Nations Unies, notamment ceux ayant trait à la simplification et à l'harmonisation, en opérant conformément aux instruments harmonisés et communs de programmation de pays, s'appuyant notamment sur la matrice de résultats du PNUAD, les dispositions « Unis dans l'action », le suivi et l'évaluation conjoints, et les cadres de ressources [...] et des plans de travail »*
- *« Le [...] programme a toute sa pertinence puisqu'il s'aligne sur les priorités nationales contenues dans le PDES et les domaines de coopération du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2014-2018 »*

- *« Le Programme s'inspire et intègre les principes directeurs de l'approche Droits Humains, de sensibilité culturelle, de Genre, de Gestion Axée sur les Résultats »*
- *« L'UNDAF constitue un autre cadre de partenariat entre le Gouvernement, les ONG, la société civile et les Agences du Système des Nations-Unies. Le développement du partenariat stratégique sera fait dans un esprit de rationalisation des ressources, de maximisation des synergies nécessaires à la réussite des interventions, de construction et de renforcement de la résilience des communautés et des systèmes à mettre en place dans une plus large optique de complémentarité »*
- *« L'intervention [...] visera prioritairement les « Communes de convergence » en synergie avec les autres agences des Nations Unies suivant les priorités définies dans le Plan Cadre de Nations Unies d'Aide au Développement (UNDAF) 2014-2018 et au-delà »*
- *« Nous, Représentants des Agences, Fonds, Programmes et Institutions spécialisées du Système des Nations Unies, sur la base de nos mandats respectifs et de nos avantages comparatifs, nous engageons, aux côtés du Gouvernement du Niger [...] »*

A partir de ces extraits, il apparaît une volonté claire déclarée et une intention louable du SNU d'aller de l'avant avec une stratégie consolidée, qui donne davantage de place au positionnement bâti sur les avantages comparatifs selon les segments visés, la complémentarité et la synergie en considération d'un meilleur ciblage. Cet état d'esprit favorable concrétisé devrait pouvoir se traduire par un accroissement de la lisibilité et visibilité des appuis du SNU pour l'atteinte des OMD/ODD au Niger.

Il faut quand même relever un passage des Termes de Référence, qui illustre assez éloquemment que le pli n'est pas encore pris : *« La mesure est prise de la manière dont l'UNDAF a renforcé la cohérence des interventions des agences⁵ du SNU au Niger, permis aux agences⁶ de mieux contribuer aux efforts de développement et de renforcement des capacités du pays [...] ».*

Du côté de la partie nationale, il est clairement affirmé *« que le PDES 2012-2015 représente donc l'unique cadre de référence, en matière de développement économique et social sur cette période, aussi bien pour le Gouvernement que pour les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en tant que cadre fédérateur de l'ensemble de politiques et stratégies sectorielles conduites par le Gouvernement, et cadre de dialogue avec les Partenaires Technique et Financiers. [...] Afin d'assurer une bonne mise en œuvre de ces choix stratégiques, il est primordial d'assurer une coordination efficace des différents programmes de développement et de pouvoir traduire les choix politiques des autorités nigériennes en des plans d'actions prioritaires, reposant sur des orientations claires et des programmes cohérents et intégrés. C'est pour répondre à ce besoin que le Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire a été créé, en vue de relancer la fonction de planification ».*

4.1.2. Processus en lui-même

Dix (10) principes et approches clés sous-tendent le processus d'élaboration du document portant UNDAF. Le Tableau qui suit les reprend et tente de vérifier leur considération par le Système des Nations Unies au Niger. Le point de vue de la partie gouvernementale (GVT) et de certains partenaires techniques et financiers (PTF) sont mentionnés « tels quels ».

⁵ Termes « agences » à bon escient

⁶ Termes « agences » aurait pu être remplacé par « SNU », cultivant moins l'esprit « drapeau »

Tableau 2: 10 principes et approches clés pour le processus UNDAF

N°	Principes à respecter	Stratégie appliquée / Appréciations du SNU	Appréciations de partenaires (GVT, PTF)
1.	Leadership du Gouvernement et UNDAF partie intégrante du processus de développement national	- Leadership conjoint du Système des Nations Unies et du Gouvernement du Niger, en collaboration avec les acteurs de la société civile et les partenaires techniques et financiers : - Leadership réel du Gouvernement et mobilisation permanente des hautes autorités et de leurs collaborateurs durant tout le processus - Leadership clairvoyant et inspiré du Coordonnateur Résident, motivant l'ensemble du SNU tout le long du processus - Equipe Pays soudée autour du Coordonnateur Résident - Processus participatif et inclusif - Comité conjoint performant	GVT « Les échanges ont été d'un haut niveau et fructueux. La partie nationale qui comprenait des cadres de haut niveau a eu à faire des observations pertinentes dont, entre autres, une approche beaucoup plus appropriée pour la formulation des futurs UNDAF qui puissent prendre en compte les réelles préoccupations des populations, à la base, la formation des acteurs concernés par l'UNDAF, le suivi et l'évaluation réguliers des UNDAF... » GVT « La partie nationale a joué son leadership à travers le Ministère du Plan qui est chargée de la coordination du processus (constitution du comité, convocation des réunions, lettres aux structures membres du comité, présidence des réunions, compte rendu des réunions,) et l'adoption par signature » GVT « Lors de l'élaboration de l'UNDAF, les échanges entre le gouvernement et le SNU ont commencé avec la validation, par les deux parties, des TDRs d'élaboration de l'UNDAF. Les échanges se sont poursuivis dans les groupes de travail des domaines d'intervention de l'UNDAF où les ministères et autres institutions sont représentés. Enfin, c'est conjointement que l'UNDAF a été validé »
2.	Réponse aux priorités nationales / OMD-ODD	- Formulation intervenue dans un contexte marqué par des opportunités qui ont été saisies : - formulation du PDES - évaluation de la SDRP 2008-2012 - amorces des réflexions sur la « Vision Prospective Niger 2035 » - discussions sur les post-2015 et Rio+20.	GVT « Le Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement(UNDAF) rêvait⁷ un sens particulier pour le Niger car il s'aligne avec la (SDDCI) d'où est tiré le Plan de Développement Economique et Social (PDES) qui constitue le cadre unique de référence pour les actions de développement du Gouvernement » GVT

⁷ Lire plutôt « revêt »

			« D'une grande pertinence avérée il permet au Niger de décliner les priorités nationales en matière de développement notamment la sécurité alimentaire, la sécurité des personnes et des biens, la santé, l'éducation, la résilience, le changement climatique, la protection de l'environnement » GVT « Oui le document prend en compte les priorités nationales en accordant une place importante aux domaines prioritaires et sensibles des populations telles que l'éducation, la santé, l'hydraulique, la prise en compte du genre et les jeunes » GVT « En observant le tableau sur le cadre des ressources, la répartition entre les trois (03) domaines de coopération semble déséquilibrée au profit de la résilience (70,4 %). Des éventuels rééquilibrages peuvent être opérés dans les proportions respectivement de 60 % (contre 70,4 %), 30 % (contre 22,1 %) et 10 % (contre 7,5 %) » GVT « La répartition des ressources n'est pas équilibrée, car le volet population notamment la capture du Dividende Démographique n'est pas suffisamment prise en compte »
3.	Positionnement dans les domaines où avantages comparatifs collectifs du SNU peuvent apporter des résultats	• Organisation d'une retraite de Pré-positionnement stratégique • Concertation avec le Gouvernement, les OSC et autres acteurs nationaux • Formulation d'une Note d'Orientation stratégique • Revue des avantages comparatifs du SNU : capacités d'analyse stratégique, d'aide à la formulation des stratégies et programmes et de mise en œuvre d'interventions coordonnées et ciblées sur le terrain • 3 domaines de coopération prioritaires retenus : i) Résilience, Développement social et Capital humain ; iii) Gouvernance paix-sécurité	GVT « La valeur ajoutée du Système est une maîtrise de tous les problèmes du pays dans différents domaines et des interventions communes en termes de complémentarité. Ce qui permet de mieux optimiser les ressources » PTF « Nous utilisons la couverture nationale des agences du SNU pour nouer des partenariats et dérouler des programmes d'appui dans les secteurs de l'éducation, de l'agriculture et de la sécurité » PTF « Nous nous appuyons sur l'expertise du SNU dans l'identification d'approches, de procédés, d'équipements et instruments en matière de sécurité, sans compter les capacités de coordination du SNU dans le domaine, ceci étant la base du succès et l'argumentaire pour la poursuite des appuis »

			PTF <i>« Le positionnement global est certainement pertinent, mais celui des agences est de moins en moins clair ; cela semble dû à une course vers les ressources »</i>
4.	Processus dynamique et inclusif tenant compte des dernières tendances et de données à jour	• Vision commune et partagée sur les lignes directrices et les avancées de la réforme des Nations Unies et leurs liens avec les priorités nationales construite dans un processus ouvert, participatif, inclusif et itératif • Contexte favorable avec réflexions sur l'initiative « Niger 2035 »	PTF <i>« Le contexte politique et sécuritaire régional et national a évolué, mais n'a pas amené à une modification officielle du document portant UNDAF ; les plans de travail pour la mise en œuvre en ont cependant tenu compte »</i>
5.	Importance donnée au développement des capacités du pays de manière durable aux niveaux individuel, institutionnel et de la société toute entière (appropriation)	• Responsabilité affirmée d'appuyer le Gouvernement dans la fourniture de services aux communautés ciblées dans une approche de gestion axée sur les résultats et en approche basée sur les droits humains tout en promouvant le renforcement des capacités locales, régionales et nationales • Modalités de mise en œuvre privilégiant les mécanismes nationaux accompagnés dans les capacités	
6.	Minimisation des coûts et charges de travail / Utilisation des analyses existantes et autres processus de développement nationaux achevés ou en cours	• En accord avec le Gouvernement, option d'utiliser : ◦ les analyses nationales (PDES et bilan SDRP) sans passer par l'étape d'un Bilan Commun de Pays ◦ les leçons tirées du bilan de la SDRP 2008-2012 ◦ les résultats de la revue à mi-parcours de l'UNDAF 2009-2013	
7.	Utilisation des enseignements tirés de la coopération au développement	• Prise en compte des résultats des tables rondes pour le financement du développement • Pas de production de Rapport de coopération NU-Niger au Développement au Niger depuis 2010, et en général les recommandations qui en sont issues sont faiblement suivies	

8.	Prise en compte des conséquences et des réponses aux crises d'origine humaine et catastrophes naturelles	• Vision commune et partenariat renforcé avec le Gouvernement, les acteurs humanitaires et du développement, les Organisations de la Société Civile • Domaine de coopération Résilience, incluant la gestion des crises et catastrophes pour 70% des ressources	PTF <i>« Le volet humanitaire ne se programme pas, même si l'idée est d'avoir une fenêtre de ressources en cas d'urgence dans chaque programme ou projet. Vouloir le planifier amène des agences à sortir de leur mandat pour glisser vers, au regard des enjeux financiers »</i> PTF <i>« Chaque programme devrait d'office disposer d'une fenêtre Urgence (au cas où, et en attendant les appuis), avec un pourcentage déterminé, quitte à recycler les fonds à un certain moment du cycle »</i> PTF <i>« Dans un contexte de crises récurrentes, la mise en œuvre du programme régulier tout en assurant une réponse efficace à l'urgence, exige l'intégration de l'urgence dans les différentes composantes programmatiques »</i>
9.	Focalisation sur les plus pauvres / vulnérables	• Ciblage en vue impact et réduction des disparités et inégalités notamment à travers une plus grande convergence géographique • Interventions basées sur une analyse diagnostique de la situation des ménages et des gaps dans des domaines tels que la santé et l'éducation ainsi que sur des enquêtes sur l'exposition aux risques de vulnérabilité (sécurité alimentaire, nutritionnelle) ou de situation (pauvreté, démographie y compris les mouvements de réfugiés, etc.)	GVT <i>« Sa pertinence est le fait qu'il englobe des priorités nationales pour le développement économique et social de Niger et qu'il vise les groupes vulnérables de la société à savoir les femmes et les enfants et les jeunes »</i>
10.	• Prise en compte : ◦ droits humains ◦ égalité des sexes ◦ durabilité environnementale ◦ gestion axée sur les Résultats ◦ renforcement des capacités	• Dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, le genre, les droits humains et la durabilité environnementale constituent les thèmes transversaux. • Plaidoyer, Communication, Mobilisation sociale et Renforcement des capacités comme leviers pour promouvoir les aspects transversaux • Soutien par le SNU des actions menées par le Gouvernement de manière synergique et complémentaire avec les autres partenaires	PTF <i>« Chez nous, les aspects Genre, Protection de l'Enfant... restent transversaux mais bénéficient de mécanismes de veille et de ressources dédiées traçables, ce qui n'est pas très apparent chez nos partenaires du SNU »</i> PTF <i>« La transversalité n'est pas une réponse à cette importante question Genre. Le suivi-évaluation et le rapportage doivent être aussi sensibles au Genre »</i> GVT

		sur base du renforcement des capacités et de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	« <i>Le système a fait mais doit continuer le renforcement des capacités par la mise à disposition d'experts dans ce domaine</i> » GVT « <i>Le volume des ressources est insuffisant dans le secteur de la jeunesse car la jeunesse constitue l'avenir du Pays, il faut un grand programme à long terme dans la cadre de la promotion de la jeunesse</i> »
--	--	--	--

Les 10 principes et approches clés qui guident le processus UNDAF ont été bien considérés, et pour l'essentiel le respect a été confirmé par les partenaires, avec un saut qualitatif important par rapport aux exercices précédents. Le leadership particulièrement adapté du Coordonnateur Résident et la réponse positive du Gouvernement ont été les clés majeures de succès.

Il faut cependant noter que la période couverte par l'UNDAF 2014-2018 n'était pas alignée au cycle de planification stratégique nationale à travers le PDES 2012-2015, traduisant une programmation conjointe partielle entre Gouvernement et SNU. Ce décalage sur les périodes est porteur de hiatus dont la prise en charge devait se refléter sur une évolution de la Matrice des Résultats.

4.2. Document maître UNDAF et sections à couvrir

Le processus et la conception ont abouti à la production du document portant UNDAF 2014-2018. Les sections en sont décrites ci-après.

Tableau 3: Sections document portant UNDAF

SECTIONS A COUVRIR	PRISE EN COMPTE
Page de Signatures	- La Page dédiée porte bien les signatures du Représentant du Gouvernement de la République du Niger et de celui du Système des Nations Unies, lui-même accompagné de 20 Agences, Fonds, Programmes ou Institutions spécialisées, résidents ou non. - Un texte portant avant-propos corédigé par les deux parties, de même qu'une Déclaration solennelle d'Engagement de l'Équipe Pays précèdent les signatures.
Introduction	Il y est effectivement décrit le positionnement et le potentiel des Nations unies au Niger, les avantages comparatifs, au regard des priorités nationales, ainsi que l'alignement du processus de l'UNDAF sur celui de planification nationale.
Résultats attendus dans les domaines de coopération	- Les Résultats attendus dans les domaines de coopération sont déclinés en termes d'Effets, et une Chaine des Résultats donne les articulations aux différents niveaux. La Matrice des Résultats est annexée. - Les thématiques à programmes conjoints potentiels sont citées, mais pas explicitées ou en lien avec le positionnement des agences sur les effets et produits. Le rôle des agences est résumé.
Initiatives hors Matrice des résultats	Cette section n'est pas couverte. Elle est censée décrire les activités appuyées par les organismes des Nations unies qui répondent à des demandes spécifiques du pays, mais non incluses dans la Matrice des résultats de l'UNDAF.
Estimation des besoins et ressources	- Les ressources financières requises pour permettre au système des Nations unies de contribuer à l'obtention de chacun des effets escomptés de l'UNDAF sont estimées, avec les engagements de chaque organisme au niveau des produits. - Les proportions entre Ressources ordinaires et Autres ressources sont mentionnées.
Mise en œuvre	- Des mécanismes de Gestion et de Coordination sont décrits, comprenant le partenariat et la mobilisation des ressources, les mécanismes de coordination, de même que les arrangements de gestion. - Une stratégie de communication a été annoncée mais n'a pas été élaborée. Le Groupe thématique développe néanmoins des activités à l'occasion, avec une approche plutôt événementielle. La formation en Communication conjointe⁸ est une initiative jugée pertinente dans le cadre de l'UNDAF. La stratégie mise en œuvre aurait permis de soutenir la visibilité du mandat et de la contribution stratégique du SNU à la réalisation des priorités nationales, l'adhésion des acteurs du développement à la vision de la réforme des Nations Unies dans le contexte spécifique du Niger, le dialogue avec les partenaires et acteurs nationaux du développement, et l'échange de connaissances, le partage de

⁸ Janvier 2018, hors période visée par l'évaluation

	bonnes pratiques, la capitalisation des expériences et la diffusion des résultats de l'UNDAF.
Suivi-évaluation	Les objectifs du suivi-évaluation et le dispositif en termes d'organes et d'outils sont décrits. Un Plan de suivi-évaluation comportant 78 activités de soutien existe.

Le document comporte 30 pages en sa partie centrale, soit le double de ce qui est suggéré, mais la qualité de l'écriture compense largement cet écart. « *Le document est clair et cohérent* » selon un interlocuteur du Gouvernement.

Certes le processus ayant abouti à son élaboration a été conforme aux procédures au niveau des standards les plus élevés, mais le document n'a pas fait, par la suite, l'objet d'un partage aussi large que souhaité, rendant sa disponibilité physique plutôt moyenne. Sur 9 ministères ayant répondu à cette question, seul le 1/3 y compris le Ministère du Plan cosignataire, répond positivement quant à la disponibilité :

« *Il n'est pas disponible au niveau des Ministères, directions générales et techniques et les occasions de l'évoquer sont rares* ». Sa connaissance reste donc limitée, d'où la nécessité d'un effort conjoint de promotion de cet instrument, surtout que :

- « *depuis la retraite du 02/10/2012 pour la formulation de l'UNDAF 2014-2018, il a fallu le 12/09/2017 pour qu'il y ait une formation sur les nouveaux outils et approches de planification pour l'élaboration de l'UNDAF 2019-2021* »
- « *du fait de la mobilité des cadres de l'administration (affectation ou changement de Poste) et pour d'autres raisons que nous ignorons, il y a eu des déperditions dans le processus de suivi de l'UNDAF* »
- « *par ailleurs, une des problématiques à renforcer serait la stratégie de la communication à l'endroit de tous les secteurs pour favoriser l'adhésion et de faciliter l'appropriation du processus UNDAF* »
- « *c'est la première fois que j'entends parler de l'UNDAF ; pourtant je suis en interaction permanente avec les agences partenaires* », soutient un PTF important dans le domaine de la Résilience. Ceci suggère que les agences elles-mêmes doivent à l'occasion faire la promotion des idées du DAO dans leur coopération bilatérale.

Une transmission officielle du document signé aux ministères et entités clés ayant participé au processus est un acte à envisager pour le futur.

4.3. Matrice des Résultats et de Suivi-évaluation

4.3.1. Présentation de la Matrice

La Matrice des Résultats est un outil central de la Gestion axée sur les Résultats. Elle peut être considérée comme le cœur de l'UNDAF. En effet, tout en étant un support de communication, elle renferme en elle quasiment tout le cycle : base de planification, base de mise en œuvre, base de suivi – évaluation et base de bonification et d'amélioration en ce qu'elle appelle à des ajustements successifs selon les leçons tirées au fur et à mesure. La formulation de la contribution du SNU aux priorités nationales en termes d'effets explicites est une avancée significative dans le

cheminement vers la meilleure connaissance et appréciation de la contribution du SNU aux priorités nationales.

De ce point de vue, une bonne initiative a été, après le processus UNDAF, la formulation de plans d'actions thématique pour chaque domaine de coopération. Elle n'a malheureusement pas été mise à profit pour peaufiner la Matrice des Résultats ; le retard et l'irrégularité des revues n'ont pas été propices à sa mise à jour.

L'exercice a quand même permis de repréciser un certain nombre de risques évoqués dans la Matrice de base, et qui concernent : «

- *l'instabilité politique ;*
- *l'insuffisance de la décentralisation ;*
- *la lourdeur des procédures liées au processus multi-acteurs ;*
- *l'engagement insuffisant des partenaires ;*
- *la faiblesse des capacités locales ;*
- *la non synchronisation des cycles de programmation des acteurs ;*
- *le cadre logique basé sur des indicateurs pas suffisamment renseignés et SMART. »*

La Matrice des Résultats s'articule comme le montre la figure ci-après :

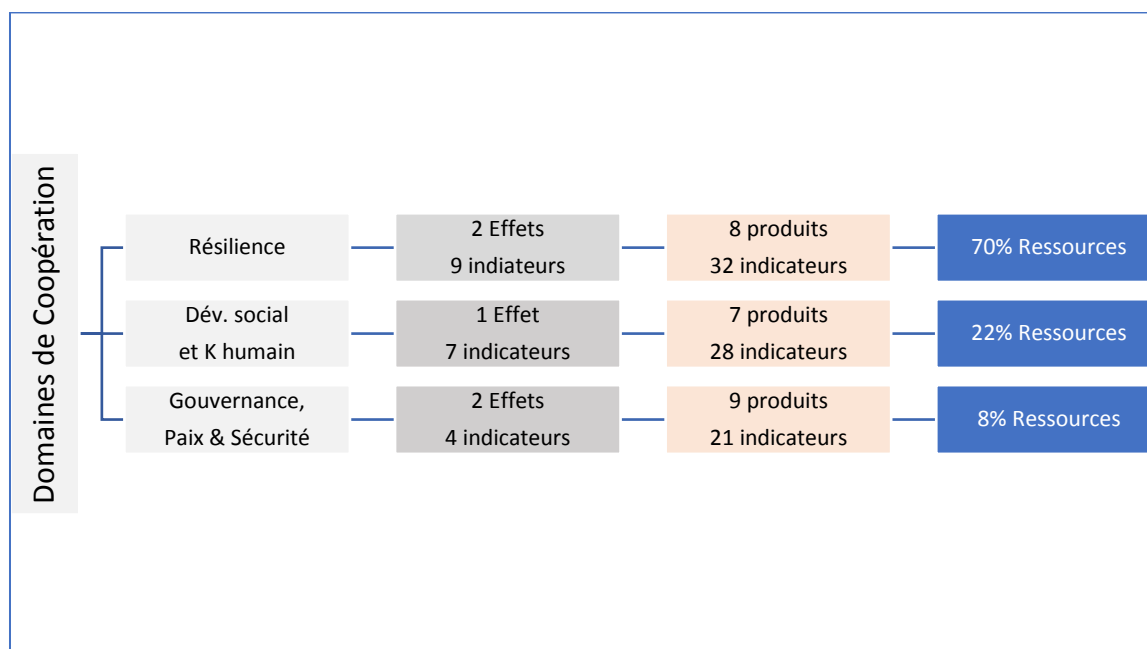


Figure 1: Présentation sommaire de la chaîne des Résultats-Ressources

Les 5 Effets UNDAF sont formulés comme suit :

Domaines de coopération	Effets	Nombre de produits ⁹	Observations
Résilience	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socio-économique	5 produits	9 indicateurs d'Effet, 32 indicateurs de Produit
	D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques /catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	3 produits	
Développement social et Capital humain	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	7 produits	7 indicateurs d'Effet – 28 indicateurs de Produit
Gouvernance-paix-sécurité	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les communautés et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4 produits	4 indicateurs d'Effet – 21 indicateurs de Produit
	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5 produits	

Tableau 4: 3 Domaines de coopération - 5 Effets UNDAF

S'il est reconnu que les choix stratégiques à travers les domaines de coopération et la déclinaison en effets UNDAF ont été pertinents, certains produits n'ont pas eu les connexions évidentes avec les effets auxquels ils devaient contribuer.

4.3.2. Pertinence technique du Cadre de Résultats

Sur le plan technique, les considérations suivantes peuvent être relevées :

- La logique verticale est bien articulée, agençant priorités nationales, domaines de coopération, effets UNDAF et produits
- La logique horizontale prévoit les données clés relativement aux indicateurs, références, moyens de vérification, hypothèses & risques, partenaires & rôles, les engagements financiers

Les points d'amélioration, ayant trait également au contrôle de qualité, concernent :

- Le nombre d'indicateurs (101)¹⁰, dont 50% de situation de référence ou de cible non déterminée

⁹ La liste des produits est reprise dans la partie consacrée à l'Effizienz et dans les questionnaires annexés

¹⁰ 20 au niveau Effets UNDAF, 81 au niveau Produits

- La lisibilité et les liens directs pas toujours assurés entre indicateurs Effet et indicateurs Produits qui y concourent, rendant difficile le raisonnement Moyens→Fins et l'appréciation des résultats transformationnels
- Le caractère SMART habituel absent sur quasiment la moitié des indicateurs avec la difficulté de les renseigner
- Des indicateurs qui ne reflètent pas forcément la formulation du produit (Exemple de l'évocation du Genre sans contrepartie dans la définition des indicateurs)
- Des thèmes et produits redondants sur des domaines de coopération sans gains additionnels apparents, surtout en matière de renforcements de capacités
- Une numérotation répétée ou omise dans la séquence des indicateurs.

Un spécialiste confirme que « *globalement le processus a été très bien conduit, mais les gens [...] n'ont pas compris que la formulation correcte des indicateurs est le cœur de l'exercice ; malheureusement, elle est considérée comme une corvée à laquelle il faut s'astreindre rapidement et passer* ».

C'est en cela que, en matière de Planification, Suivi-évaluation, la partie nationale relève la nécessité pressante de « *développer davantage le mécanisme de suivi évaluation de l'UNDAF en formulant des indicateurs clairs et précis et en instaurant un dispositif de suivi évaluation impliquant toutes les parties prenantes et permettant de mieux estimer la contribution de l'UNDAF à l'atteinte des objectifs nationaux. [...] En principe, les dispositifs de mise en œuvre et de suivi évaluation du PDES doivent permettre d'harmoniser la contribution des différents partenaires du gouvernement. Seulement il y a toujours eu des difficultés dans l'application de ces dispositifs.* »

L'importance centrale de la Matrice des Résultats suggère d'envisager une session de Contrôle de Qualité qui précède la signature officielle du document portant UNDAF.

4.4. Progrès accomplis

4.4.1. Au niveau des mécanismes

4.4.1.1. Coordination politique

Depuis le début de la réforme des Nations Unies dans les années 2000, l'UNDAF a suscité de grands espoirs par rapport aux questions pertinentes d'harmonisation, de simplification et d'intégration des interventions des agences du SNU d'abord et des autres partenaires ensuite, surtout quand on considère qu'il est lui-même un exemple de leçon tirée de la coopération au développement. En cela il est aussi un instrument de dialogue de politiques et de coopération avec le Gouvernement, les autres partenaires au développement, la société civile et le secteur privé.

Dans le Rapport annuel de 2004 déjà, le Coordonnateur Résident soulignait opportunément que « *la réforme fait de la coordination des structures, des organes, des programmes et des actions, le vecteur clé du changement et de la rénovation des méthodes de travail afin de revitaliser l'Organisation des Nations Unies et de renforcer davantage ses capacités institutionnelles et opérationnelles.* »

L'ancrage institutionnel de l'UNDAF est le Ministère du Plan car sa mise en œuvre demande concertation régulière et collaboration étroite entre le SNU et le Gouvernement, soutenues par des mécanismes de coordination et de suivi alignés sur ceux du PDES.

Plusieurs niveaux sont considérés :

La coordination Gouvernement – PTF

Au niveau politique, l'Equipe Pays fait partie du Comité Gouvernement - Partenaires Techniques et Financiers qui a pour mission d'orienter la coordination et l'harmonisation des interventions des partenaires, de servir de cadre de dialogue entre le Gouvernement et les partenaires, de veiller à l'alignement des appuis au cycle budgétaire et de faciliter la mobilisation des ressources financières et techniques. La gestion directe de l'interface Gouvernement-PTF est confiée à 4 agences que sont le PNUD, la Banque mondiale, l'UE et la France.

De façon générale, les partenaires estiment que la stature et les missions du SNU font de lui le leader naturel dans un cadre de concertation de cette nature. Le rôle joué est également jugé très satisfaisant, y compris dans le renforcement de la crédibilité de la coopération Niger-PTF, ce qui constitue une véritable valeur ajoutée.

Il ressort cependant que le SNU devrait faire montre de plus de proactivité et de continuité dans son leadership, en évitant de « *ne bouger et faire bouger que quand il y a des sollicitations gouvernementales ponctuelles* ».

La coordination intra PTF

Il s'agit selon les interlocuteurs d'un cadre plutôt technico-stratégique, qui fonctionne plus ou moins bien en s'appuyant sur les affinités sectorielles. L'apport des agences du SNU est généralement bien apprécié, par exemple dans le domaine des changements climatiques et de l'éducation, mais des attentes fortes à l'endroit du SNU restent par rapport à des aspects sensibles certes, mais importants comme celui de la bonne gouvernance.

Selon nos interlocuteurs, les avantages comparatifs et les compétences distinctives devraient être plus que jamais mis en avant dans la détermination des leaders et coleaders, avec obligation de rendre compte périodiquement.

La coordination UNDAF SNU – Gouvernement

La coordination générale est assurée par le Coordonnateur Résident et le Ministre du Plan, assistés d'un Comité de pilotage conjoint entre l'Equipe Pays et une vingtaine de ministères concernés, des représentants des PTF et de la société civile. Le dialogue à ce niveau a été permanent, l'ouverture et la capacité d'écoute des deux parties particulièrement appréciées. Dans le même temps, il est reconnu que la technostructure¹¹ et la ligne hiérarchique n'ont pas suffisamment traduit cet élan en idées et tactiques pour renforcer la mise en œuvre de l'UNDAF.

Sur le plan technique, le CTIA qui constitue l'interface avec la partie nationale et la Direction Générale du Plan son répondant, animent un Comité technique conjoint mobilisant les démembrés d'une vingtaine de ministères concernés dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF et du PDES.

Certes tardivement, mais deux arrêtés pris en juillet 2017 entérinent et formalisent la création de ces cadres de concertation, qui profiteront de l'année 2018 pour se mettre en orbite et entrer dans une phase opérationnelle pour le début de l'UNDAF 2019-2021.

¹¹ Nomenclature empruntée de Mintzberg H. dans ses écrits sur la Structure et la Dynamique des Organisations

Cette action est appréciée positivement, mais devrait être parachevée par la mise en place d'une cellule unique de suivi des agences du SNU pour plus d'efficacité, à la place du dispositif actuel « Agence », chacune selon son ancrage. Ce sera néanmoins un défi important.

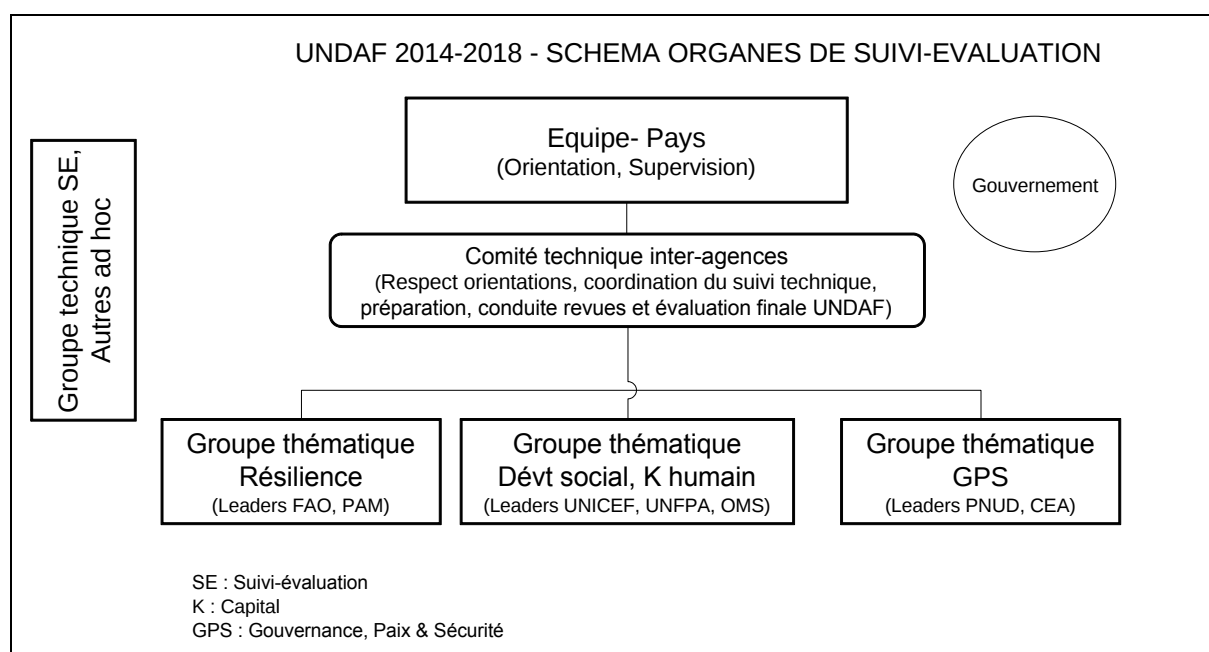
Comparativement à d'autres mécanismes, la régularité de la concertation au sein du SNU et entre celui-ci et le Gouvernement et les autres PTF, l'encouragement à la programmation conjointe sont des identités remarquables soulignées. Malgré leurs tenues décalées, les revues ont été des moments privilégiés d'échanges et d'examen de l'évolution du contexte.

4.4.1.2. Coordination, Planification, Suivi-évaluation de la mise en œuvre

Niveau central

Au niveau technique et pour la coordination intra SNU, l'Equipe Pays au Niger a procédé à la mise en place de groupes thématiques et techniques basés sur les domaines de coopération et les aspects transversaux, en soutien à la mise en œuvre de l'UNDAF. « *Chaque groupe soumettra en février de l'année concernée au plus tard son programme annuel dont les résultats feront l'objet d'un rapport semestriel, un mois après la fin du semestre, et d'un rapport annuel trois mois après la fin de l'année. Ces rapports feront l'objet de présentation au cours des réunions de l'Équipe Pays afin que les résultats atteints et les recommandations des groupes puissent faire l'objet d'une meilleure appropriation pour une intégration plus grande dans les activités programmatiques et une amélioration de la mise en œuvre de nos actions* »¹².

Figure 2: Les organes de suivi-évaluation de l'UNDAF



Selon les informations recueillies, les réunions mensuelles de l'Équipe-Pays sont régulières, de même que les retraites, avec à l'occasion un point de l'Ordre du Jour consacré à l'UNDAF, mais sans les inputs attendus en format de rapports énoncés.

¹² Mémo du CR en date du 24/3/2015 sur le leadership et le fonctionnement des groupes thématiques et techniques

La présence d'un expert par Domaine de Coopération et d'un expert en charge de la veille et du suivi des dimensions transversales au sein du Bureau du Coordonnateur Résident sous la supervision du CTIA, aurait permis un meilleur suivi. A défaut, nos interlocuteurs considèrent un Expert en Suivi-évaluation comme étant un minimum dans la bonne direction.

Les groupes d'Effets¹³, tels que prévus dans les directives, n'ont pas été mis en place ; le choix s'est porté sur les groupes de Domaines de Coopération, le deuxième sur le Développement social ne comportant qu'un seul Effet. Ils auraient été d'un apport certain pour le GTSE et son fonctionnement.

Or, « Une fois l'UNDAF définitif arrêté, ces groupes des effets de l'UNDAF sont chargés d'employer la matrice des résultats, avec les partenaires, pour exercer un suivi conjoint des progrès en vue de l'obtention de chaque effet. Sur la base de ce suivi, les groupes des effets rendent compte aux dirigeants de [l'Équipe-Pays] ».

A la tête de chaque groupe d'Effets, il y aurait un animateur principal pour la planification, le suivi de la mise en œuvre, la progression, mais aussi pour la veille environnementale dans ce domaine. Ce serait une sorte d'approche par grappes et cercles concentriques, valorisant la ressemblance et le rapprochement, ce qui renforcerait par exemple la programmation et les programmes conjoints, la coordination et la synergie tant attendues de l'UNDAF et faciliterait d'autres processus comme la Réunion annuelle de Revue UNDAF.

Le GTSE aurait pu et dû suppléer en jouant un rôle majeur dans la lisibilité des appuis du SNU et de la redevabilité, celle-ci vue comme l'obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés.

Par rapport aux objectifs assignés en termes de renforcement du dispositif de suivi et évaluation de l'UNDAF, de renforcement de la gestion, de partage des connaissances sur la mise en œuvre, le suivi de l'UNDAF, et de renforcement des capacités nationales en matière de suivi et évaluation, le palmarès livré se présente comme suit :

- 2014 : démarrage, presque pas d'activité
- 2015 : appui à la revue
- 2016 : quelque regain d'activités
- 2017 : préparation d'un plan d'action avec une faible mise en œuvre.

Dans le processus de Suivi-évaluation UNDAF en 7 étapes, le GTSE était attendu pour être un élément clé du déroulé. Tel n'a pas été le cas, et les raisons de cette situation du GTSE se situent à plusieurs niveaux :

- le caractère hautement important et stratégique du GTSE n'a pas été mesuré à sa juste valeur, ceci étant aussi lié à la distance appréciable de priorités entre « objets Agence » et « objets UNDAF » ;
- le calendrier particulièrement chargé des personnes responsables du suivi-évaluation a été soulevé ;
- les personnes désignées pour seconder les titulaires ne sont pas forcément de profil adéquat, et sont souvent peu informées des processus liés au GTSE, avec les ruptures dans le flux d'information que cela entraîne.

¹³ « Il est recommandé que les groupes thématiques chargés chacun d'un effet de l'UNDAF se réunissent pour affiner la matrice des résultats et pour en préciser les détails. Ces groupes doivent être capables d'appliquer l'ADH et de tenir compte des impératifs d'égalité des sexes, de GR, de renforcement des capacités, de coopération Sud-Sud et de durabilité environnementale », Guide d'élaboration UNDAF

Cette situation a engendré un niveau de mobilisation et de manifestation d'intérêt jugés en deçà des attentes.

Tableau 5: Etapes pour le suivi-évaluation

N°	7 ÉTAPES	Stratégie appliquée Appréciation & Résultats
0.	Préalables	Partage du processus général UNDAF
1.	Etablissement du Groupe SE	Mise en place du Groupe technique de S/E (GTSE) par Mémo du Coordonnateur Résident, comprenant un Président et un responsable de S/E de chaque agence
2.	Préparation de la Matrice Résultats-Ressources / Mise à jour	- La matrice des résultats et le plan de suivi - évaluation ont été élaborés de façon itérative par les groupes de travail. L'Equipe de Pays a veillé à la cohérence d'ensemble de l'UNDAF et à la conformité des résultats attendus avec les orientations. - Les procédures de contrôle et de validation, notamment le contrôle de qualité par l'équipe des Directeurs Régionaux et les réunions conjointes de stratégie avec le Gouvernement et les partenaires ont été respectées. Le contrôle interne de qualité a manqué au regard du décompte final par rapport par exemple au nombre de produits, à l'enveloppe globale, à la numérotation des produits, des indicateurs et de leur qualité, aux abréviations importantes manquantes... des hiatus observables entre Cadre / Matrice des Résultats et texte principal... - Quand la revue annuelle des résultats est convoquée, les agences leaders s'organisent pour la compilation des résultats, un exercice laborieux du fait de la faiblesse du fonctionnement du dispositif de S/E
3.	Développement d'un Plan multi annuel de S/E	Le Plan a été élaboré de façon itérative par les groupes de travail pour la période 2014-2018 et couvre 78 activités, volontaristes certes, mais plutôt ambitieuses
4.	- Suivi des activités du Plan de S/E : 25 en matière d'enquêtes et d'études 20 en matière de renforcement des systèmes nationaux de Suivi 12 en matière de revues 1 en matière d'évaluation	- Chaque année le GTSE prépare son plan d'actions au cours d'une retraite, mais la mise en œuvre est faible - Appui à un certain nombre d'enquêtes : Vulnérabilité à l'insécurité alimentaire, Démographie & Santé - Appui à la consolidation et à l'utilisation de la base de données NIGERINFO, au niveau sectoriel et régional - Appui à la réalisation de l'Enquête Nationale d'Evaluation d'Indicateurs

	◦ 10 en matière de renforcement des capacités de S/E ◦ 10 en matière de partage et gestion des connaissances	Socioéconomiques et Démographiques (ENISED) • 3 exercices de revues UNDAF réalisés, avec beaucoup de retard : 2014 et mi-parcours en 2016 ; en 2015 revue couplée avec la mi-parcours • 2 revues du PDES appuyées • Appui à l'élaboration de rapports sur les OMD • Des renforcements des cadres nationaux en S/E avec la collaboration du HCME, du Réseau nigérien de S/E • Appui à l'élaboration de la politique nationale en matière de S/E, une version provisoire étant disponible
5.	• Élaboration de rapports d'avancement	• En dehors des revues annuelles, il n'y a pas de rapports intermédiaires • Des projets et programmes élaborent des rapports annuels
6.	• Publication des données sur la contribution du SNU	• La Plateforme nationale de gestion de l'aide a été peu fonctionnelle entre 2011 et 2015 suite à un réaménagement de l'organigramme Plan-Finances • La revue annuelle est sanctionnée par une présentation des résultats au gouvernement sous le lead du Ministre du Plan
7.	• Evaluations	• Contribution du GTSE à la préparation et l'élaboration des TDRs de l'évaluation finale, à la sélection des candidatures des consultants, au suivi du déroulement et à la validation du rapport de l'évaluation.

Niveau infranational

Deux dispositifs ou mécanismes sont en place pour relayer les activités de coordination, planification, suivi-évaluation de l'UNDAF. Il s'agit du GTTR ou Groupe Technique de Travail sur la Résilience en sa branche régionale, et le maillon communal avec l'affectation d'un VNU ou Volontaire des Nations Unies.

Le GTTR au niveau régional, animé par un leader et un coleader choisis parmi les agences, a pour missions de :

- accompagner la planification opérationnelle conjointe, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions pour améliorer la résilience dans la région ;
- assurer le lien avec les services techniques déconcentrés ;
- appuyer les cadres de concertation, les maires et les services municipaux ;
- promouvoir un partenariat avec tous les acteurs ;
- participer à la mobilisation des ressources.

Les membres sont les agences des Nations Unies, la représentation du HC3N et les services techniques.

Le GTTR en tant que dispositif n'était pas envisagé initialement, mais il s'est avéré potentiellement utile avec l'importance qu'a prise la thématique Résilience dans les enjeux de développement du pays. Ce groupe devait constituer l'instrument de coordination du SNU dans les communes de convergence pour une résilience accrue des communautés et des institutions. Malheureusement, comme pour les autres groupes, il n'a pas fait la démonstration de sa valeur ajoutée sauf à quelques rares occasions comme les revues. Sa branche régionale, pour laquelle se mobilisent tant bien que mal quelques agences, ne fait guère mieux, ne s'activant que lors des planifications communales et des bilans, exercices de plus en plus décalés. *« Dans certaines communes, le Bilan des PAA 2016 s'est effectué en juillet 2017, et les PAA 2017 ne sont pas encore signés en mi-décembre 2017 ».*

Certains points de vue des acteurs considérés comme pivots méritent d'être partagés :

« UNDAF n'est pas connu par les agences ici au niveau régional. Nous ne participons pas à l'élaboration, et au terme du processus, on n'a aucun retour, alors que cela devrait faire l'objet d'une internalisation dès le départ. Nous essayons de travailler ensemble, mais pas pour UNDAF et cela aurait été ainsi sans UNDAF ».

« Je connais le nom UNDAF, mais pas l'utilité encore moins le contenu »

« Le matin même, préparant la rencontre avec vous, un collègue m'a demandé ce qu'était UNDAF. Je lui ai franchement répondu que je n'en savais pas plus que lui ; il est là avec moi »

« Chacun travaille de façon indépendante. L'intégration sur le terrain n'est pas effective. Il y a en réalité une simple juxtaposition des activités des agences. Les interventions ne sont pas coordonnées géographiquement et chronologiquement. Chercher à harmoniser les interventions est l'une des préoccupations les plus importantes »

« Des investissements très importants sont en train d'être faits sur le terrain mais l'absence de coordination pose problèmes »

« Les acteurs concernés du niveau national et ceux des régions ne sont pas au même niveau d'information. Le feedback n'est pas au rendez-vous malheureusement »

Il faut *« clarifier la mission, les mécanismes et outils du GTTR et partager le contenu de l'approche à tous les acteurs et créer les conditions d'un partage d'information et d'outils de travail du sommet à la base et vice versa »*

« Il faut respecter le principe de la maîtrise d'ouvrage communal et s'aligner sur la politique nationale sur toute la ligne »

« Le mécanisme de travail reste le cadre d'échanges mensuels instaurés, qui ne fonctionne pas ces deux dernières années »

La mobilité et le renouvellement des effectifs expliquent en partie cette situation de faible connaissance de l'UNDAF, suggérant des mises à niveaux fréquentes. Cependant, il y a nécessité de remettre tout ce dispositif à plat, de créer les conditions minimales de fonctionnement. Une option crédible et durable est de s'insérer au mieux dans le tissu de cadres de concertation aux niveaux régional, départemental et communal, qui ne fonctionnent certes pas toujours, mais qu'il faut aider à redresser du dedans.

« Le Cadre communal de Concertation des acteurs représente l'unique cadre fédérateur de gestion du développement au niveau communal », lit-on dans les arrêtés de création, avec des attentes à l'endroit des partenaires en matière de diagnostic, planification, programmation ; de mobilisation

des ressources ; de coordination et de cartographie des interventions, de suivi-évaluation, de capitalisation des expériences ; de partages d'informations et d'expériences.

Si l'on s'inscrit dans une approche Communes de Convergence, avec la Commune comme porte d'entrée, un plein investissement à ce niveau est gage de réussite, y compris amener la convergence le plus près possible des communautés.

L'extrait des PAA qui suit contient des arguments suffisamment pertinents allant dans cette direction en matière de coordination, de recherche d'efficience et d'appropriation.

« Cette approche met les collectivités locales et les élus au centre du processus de programmation, dans le cadre fédérateur du Plan de Développement Communal (PDC) et des plans annuels d'investissement des communes. La définition de l'approche partagée par les différents acteurs est la suivante :

« Un ensemble d'acteurs, partageant des objectifs et des intérêts communs ou convergents, intervient de manière concertée et coordonnée dans une commune, en vue d'accroître l'impact de leurs actions sur le bien-être économique et social des populations, de renforcer la résilience et la cohésion sociale des communautés, par rapport à une situation où elles mèneraient leurs activités isolément et de manière dispersée ».

L'importance de ce concept se situe à trois niveaux : (i) outil privilégié de coordination du pilotage des économies à l'échelle des communes, ainsi que de la gouvernance locale ; (ii) cadre de programmation décentralisé et participatif avec une forte appropriation des collectivités locales ; (iii) mise en collaboration et cohérence des interventions des acteurs humanitaires et de développement ainsi que du secteur privé.

Les communes de convergence organisent ainsi la coopération et la synergie des acteurs autour d'interventions complémentaires et convergentes dans le même espace territorial, pour atteindre des effets qui le seraient difficilement autrement. »

Le poste de **VNU** placé auprès du Maire comme Conseiller technique est particulièrement bien apprécié. Il joue un rôle pivot dans l'approche « Commune de Convergence ».

Deux situations sapent le potentiel et les performances du VNU, donc de façon générale l'efficience des appuis :

1. Supposé être au service de la Municipalité au nom du SNU, le VNU est dans la pratique le VNU de l'Agence qui finance son poste. Cela se traduit d'ailleurs dans l'énoncé des tâches, qui mettent visiblement l'emphasis sur les activités du bailleur et de sa zone d'intervention. Le VNU rend compte à SON agence, et dans ses rapports et autres supports, la Colonne de SON agence est relativement bien documentée, contrairement aux autres. De toutes les façons, il n'est pas très informé sur l'UNDAF et son fondement, donc l'essence-même de son affectation auprès du Maire.
2. La gestion des contrats avec les ONG ne semble pas tenir compte de la présence du VNU. D'abord plusieurs agences du SNU peuvent individuellement contracter avec une même ONG, sans même échanger les informations, ni même responsabiliser le Maire, ce qui ne va pas dans le sens de la convergence ; il n'y est pas fait cas de la relation entre le représentant de l'ONG et le VNU, qui cohabitent simplement dans le respect mutuel.

La correction de ces biais passe au moins par :

- l'installation du Maire au centre des processus de développement de sa localité, tous les flux convergeant vers lui ; le fait qu'il participe à l'évaluation du VNU est à saluer, l'amener à avoir un droit de regard sur les contrats avec les ONG devient une exigence ;

- le financement « aveugle » du VNU, via une cagnotte commune gérée par la Coordination, rompant avec le circuit « agence ». Ce procédé favoriserait l'équidistance entre agences par le VNU et renforcerait la démarche conjointe et synergique.

En conclusion sur les mécanismes, il apparaît qu'au niveau politico-stratégique, les dispositifs sont fonctionnels, le dialogue politique installé et apprécié¹⁴. Cette impulsion n'est pas traduite au niveau technico-opérationnel, suggérant une présence et une responsabilisation plus marquées du binôme CTIA-DGP pour une fonctionnalité accrue des dispositifs technico-opérationnels.

4.4.2. Performances selon les critères d'évaluation

Pour les besoins de l'évaluation de la performance globale de l'UNDAF 2014-2018, les définitions sont empruntées ou inspirées des guides des agences du SNU et de l'OCDE.

4.4.2.1. Pertinence

« La pertinence fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretiennent avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés. Elle tient compte par ailleurs du degré de réactivité de l'initiative face aux priorités de développement humain et de plan institutionnel [...], en matière de redevabilité des populations et des questions d'égalité des sexes. Elle vérifie également le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par les chargés de la planification de l'initiative et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés. Enfin, elle englobe le concept de capacité de réaction, c'est-à-dire le degré de réactivité [...] face aux changements et émergence des priorités et besoins de développement ».

La pertinence stratégique des domaines de coopération est considérée à deux niveaux :

1. Pertinence stratégique des domaines de coopération vis-à-vis des OMD et priorités nationales

Le tableau qui suit identifie les articulations susceptibles d'être renseignées suivant la définition ci-dessus.

Tableau 6: Convergence et Pertinence de l'UNDAF

OMD	Priorités nationales / PDES	Visées UNDAF
1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim	Sécurité alimentaire et développement agricole durable (axe 3 du PDES)	Résilience ° D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socio-économique ° D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/catastrophes, la

¹⁴ Une excellente opportunité pour démarrer les réflexions, sur « One Country One Partnership »

		gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire
2. Assurer l'éducation primaire pour tous	Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES)	DSKH ° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	° Sécurité alimentaire et développement agricole durable (axe 3 du PDES) ° Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES) ° Consolidation de la crédibilité et de l'efficacité des institutions publiques ° Création des conditions de durabilité d'un développement équilibré et inclusif (axes 1 & 2 du PDES)	Résilience ° D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socio-économique DSKH ° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique GPS ° D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les communautés et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans	Sécurité alimentaire et développement agricole durable (axe 3 du PDES) Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES)	Résilience ° D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socio-économique DSKH ° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique
5. Améliorer la santé maternelle	Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES)	DSKH ° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies	Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES)	DSKH ° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique
7. Assurer un environnement durable	Sécurité alimentaire et développement agricole durable (axe 3 du PDES) Promotion du développement social (axes 2 & 5 du PDES) Consolidation de la crédibilité et de l'efficacité des institutions publiques ; Création des conditions de durabilité d'un	Résilience ° D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire DSKH

	développement équilibré et inclusif (axes 1 & 2 du PDES)	° D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Consolidation de la crédibilité et de l'efficacité des institutions publiques ; Création des conditions de durabilité d'un développement équilibré et inclusif (axes 1 & 2 du PDES)	GPS ° D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les communautés et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit ° D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix

De façon générale, les articulations entre OMD, priorités nationales et Effets / UNDAF sont perceptibles à différents niveaux, confirmant la justesse des choix stratégiques des domaines d'appuis du SNU.

Cependant, à l'échelle des cycles de programmation, 2014-2018 pour l'UNDAF et 2012-2015 pour le PDES, le risque d'obsolescence est réel en ce qui concerne les objets d'appui à partir de 2015. La pertinence s'apprécie également du point de vue de la temporalité.

Ceci étant, la pertinence des choix stratégiques est largement confirmée par l'appréciation complémentaire par Domaine de Coopération qui suit.

2. Pertinence stratégique des domaines de coopération vis-à-vis de trois autres critères

Domaine de Coopération de la Résilience

L'UNISDR définit la « résilience » comme étant « *la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposée aux risques, [d'anticiper], de résister, d'absorber, d'accueillir et de corriger les effets d'un danger, en temps opportun et de manière efficace, notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base.* »

Au regard des ressources orientées vers la Résilience, ce domaine de coopération fait véritablement l'hégémonie sur le reste du Programme, à l'image d'ailleurs de l'importance qui lui est accordée à travers le PDES en général et en son axe 3 en particulier qui constitue l'Initiative 3N « Les nigériens nourrissent les nigériens ».

Les résultats attendus de l'I3N sont le renforcement de la résilience des communautés et des ménages ciblés à travers d'une part, l'amélioration de leurs capacités productives, grâce à un meilleur accès aux intrants, aux marchés, aux infrastructures de stockage et de transformation, ainsi qu'à l'énergie, et d'autre part, l'acquisition de connaissances leur permettant de mieux résister aux chocs et d'assurer leur relèvement. Il s'agit, en fin de compte, de mettre en place les conditions d'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la préservation de l'environnement et de la gestion durable des ressources naturelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins.

Trois (3) critères pour la détermination des domaines de coopération sont considérés :

Tableau 7: Test des 3 critères pour « Résilience »

Critères	Appréciation
Avantages comparatifs du SNU	Au regard de la définition donnée, c'est assurément le domaine le mieux partagé en termes de compétences distinctives au sein du SNU
Inclusivité	Les problématiques abordées touchant beaucoup les besoins primaires dans un pays où l'IDH était à 0.304 au démarrage du Programme, il est clair que des appuis pour la Résilience concerneront une importante frange de la population. Les maires rencontrés confirment la pertinence des appuis en matière de Résilience
Chances de succès	La zone sahélo-saharienne occupant les $\frac{3}{4}$ du pays, les aléas climatiques sévères et les catastrophes naturelles sont considérés comme des points à surveiller, auxquels s'ajoute une éventuelle mauvaise coordination de l'aide vu la complexité et l'ampleur des problèmes à résoudre

Domaine de coopération du Développement social et Capital humain

Dans ce domaine, deux grands défis majeurs sont à relever pour le Niger : i) l'accès équitable des populations aux services sociaux de base incluant le système de protection sociale, pour plus d'infrastructures sociales, moins de disparités géographiques et de genre dans l'accès aux services sociaux de base existants ; ii) la maîtrise de la croissance démographique, qui défaille, risque de compromettre les efforts de développement engagés pour les années à venir.

Trois (3) critères pour la détermination des domaines de coopération sont considérés :

Tableau 8: Test des 3 critères pour « Développement social et Capital humain »

Critères	Appréciation
Avantages comparatifs du SNU	La protection sociale et l'accès durable aux services sociaux de base sont le fondement du mandat d'un certain nombre d'agences, de fonds, programmes ou institutions spécialisées du SNU au Niger, avec une expérience de terrain et normative avérée de longue date au Niger
Inclusivité	Les problématiques abordées touchant beaucoup les droits fondamentaux dans un pays à pauvreté essentiellement rurale et féminine, avec des disparités géographiques et de Genre, il est clair que des appuis pour le Développement humain sont une demande réelle qu'il faut accompagner Les maires rencontrés confirment la pertinence des appuis pour l'accès aux services sociaux de base, avec les succès en matière de changements de comportements. Pour certains d'ailleurs, il y a lieu de mobiliser des ressources additionnelles pour ce secteur
Chances de succès	Le domaine du développement humain requiert non seulement des infrastructures mais aussi beaucoup d'investissement et de temps pour le changement de paradigme en termes de Connaissances, d'Attitudes et de Pratiques. C'est en cela que des risques sont soulevés liés surtout aux pesanteurs socioculturelles, par exemple sur le sujet démographique

Domaine de Coopération de la Gouvernance – Paix & Sécurité

Le principal défi pour le pays en matière de Gouvernance est le renforcement de la crédibilité des institutions. Il s'agit pour les autorités de rendre opérationnel l'ensemble des institutions républicaines mises en place et de créer les conditions nécessaires à leur indépendance. Le défi consiste également à approfondir le dialogue entre acteurs autour des questions d'intérêt national, au centre desquelles la Paix et la Sécurité.

Trois (3) critères pour la détermination des domaines de coopération sont considérés :

Tableau 9: Test des 3 critères pour « Gouvernance, Paix & Sécurité »

Critères	Appréciation
Avantages comparatifs du SNU	Le SNU a toujours accompagné le Niger dans la gestion stratégique du développement dans tous ses aspects de Gouvernance, y compris locale, avec des résultats reconnus. La neutralité et la couverture spatiale du SNU le mettent en bonne position en ce qui concerne les questions de Paix & Sécurité
Inclusivité	Les maires rencontrés confirment la pertinence des appuis en matière de Gouvernance, insistant beaucoup sur les renforcements de capacités liées à la vie et à la gestion municipales La situation sécuritaire dans le pays et la sous-région (G5 Sahel...) constitue un risque que tous les interlocuteurs reconnaissent comme vital
Chances de succès	L'instabilité sociopolitique nationale/sous régionale, la mise en œuvre inefficace du Programme de Réforme de la Gestion des Finances Publiques, l'absence de consensus sur le fichier électoral le cas échéant sont des points à surveiller.

Durant la mise en œuvre, le SNU a dû ajuster ses stratégies opérationnelles au regard de l'évolution parfois rapide du contexte national, sous-régional et international. En effet, de nouveaux défis sectoriels et sécuritaires sont apparus, avec des impacts socio-environnementaux et économiques importants, de même que des crises alimentaires, des épidémies et autres catastrophes, qui ont favorisé une forte mobilisation de ressources. Il en est également de l'agenda international sur les ODD, des initiatives SUN, REACH... Des questions qui ont été mises sur la table lors de la revue à mi-parcours par la partie nationale pour une meilleure prise en compte durant le cycle finissant.

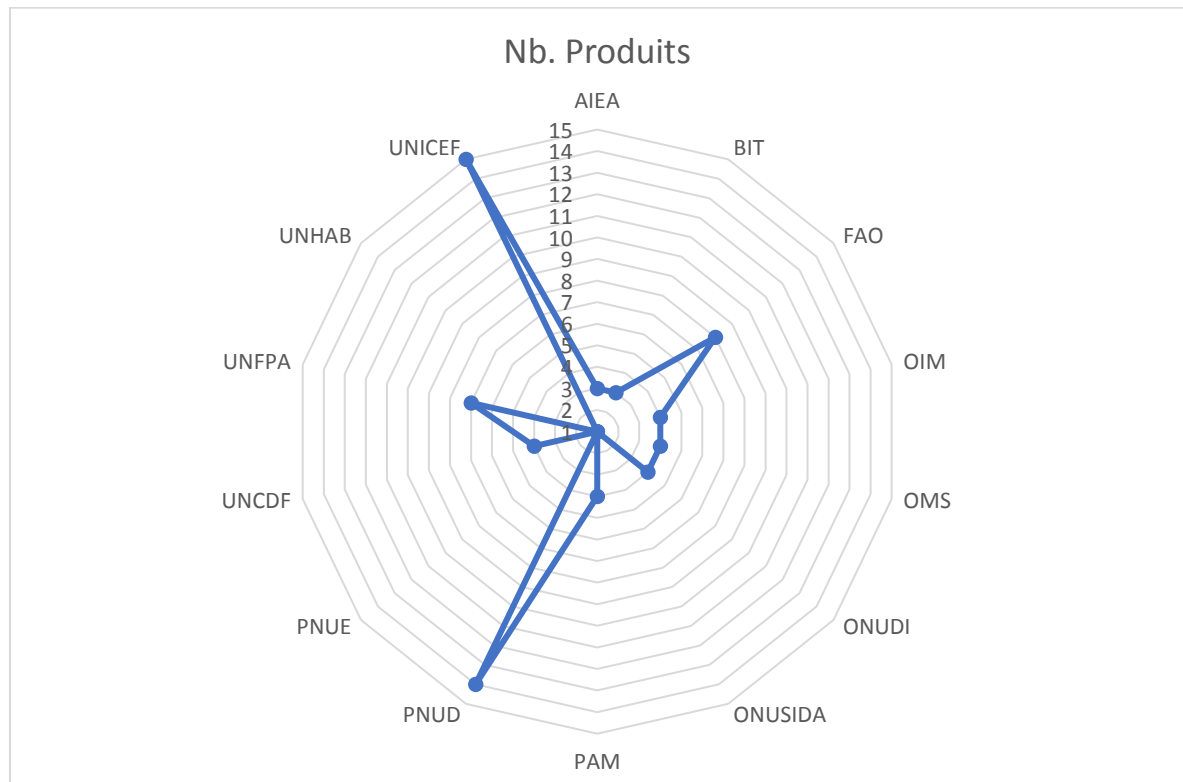
4.4.2.2. Efficacité des interventions

« L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d' une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l' atteinte des produits ou effets ».

Le positionnement des acteurs est un facteur déterminant de l'efficacité des interventions dans une approche qui se veut synergique et complémentaire.

4.4.2.2.1. Positionnement des agences

De par les annonces contenues dans le document portant UNDAF, la couverture des agences se présente globalement comme suit :



Graphique 1: Positionnement des agences sur les produits

« Nous avons été surpris de noter que [telle agence] était active dans ce domaine ; ils le font bien quand même ! »¹⁵, déclare un interlocuteur.

Même s'il n'y a pas de jugement de valeur sur telle ou telle position, il reste pertinent et vital de profiter des suites d'un exercice comme celui-ci pour revisiter les mandats et missions¹⁶, qui, croisés avec les avantages comparatifs des uns et des autres, doivent rester des critères majeurs dans la détermination du contenu des appuis. Certes le potentiel plus ou moins élevé de mobilisation de ressources dans un domaine donné reste incontournable dans le positionnement, mais il doit être traité constamment en relation avec les deux premiers facteurs. Ceci est d'autant plus important que la mobilisation de ressources dans le contexte de UNDAF doit non seulement être considérée comme un critère de performance, mais elle doit aussi pouvoir signifier la possibilité de transférer et de renforcer des initiatives conjointes, y compris même dans des zones où l'on n'est pas présent. « L'argent sans couleur » est certainement un idéal à viser.

D'ailleurs à l'exercice, le positionnement s'est révélé flexible à l'occasion, rythmé par les ressources mobilisées. En effet, on peut relever, de la part d'agences, des « sorties » ou des « entrées » à l'endroit de produits.

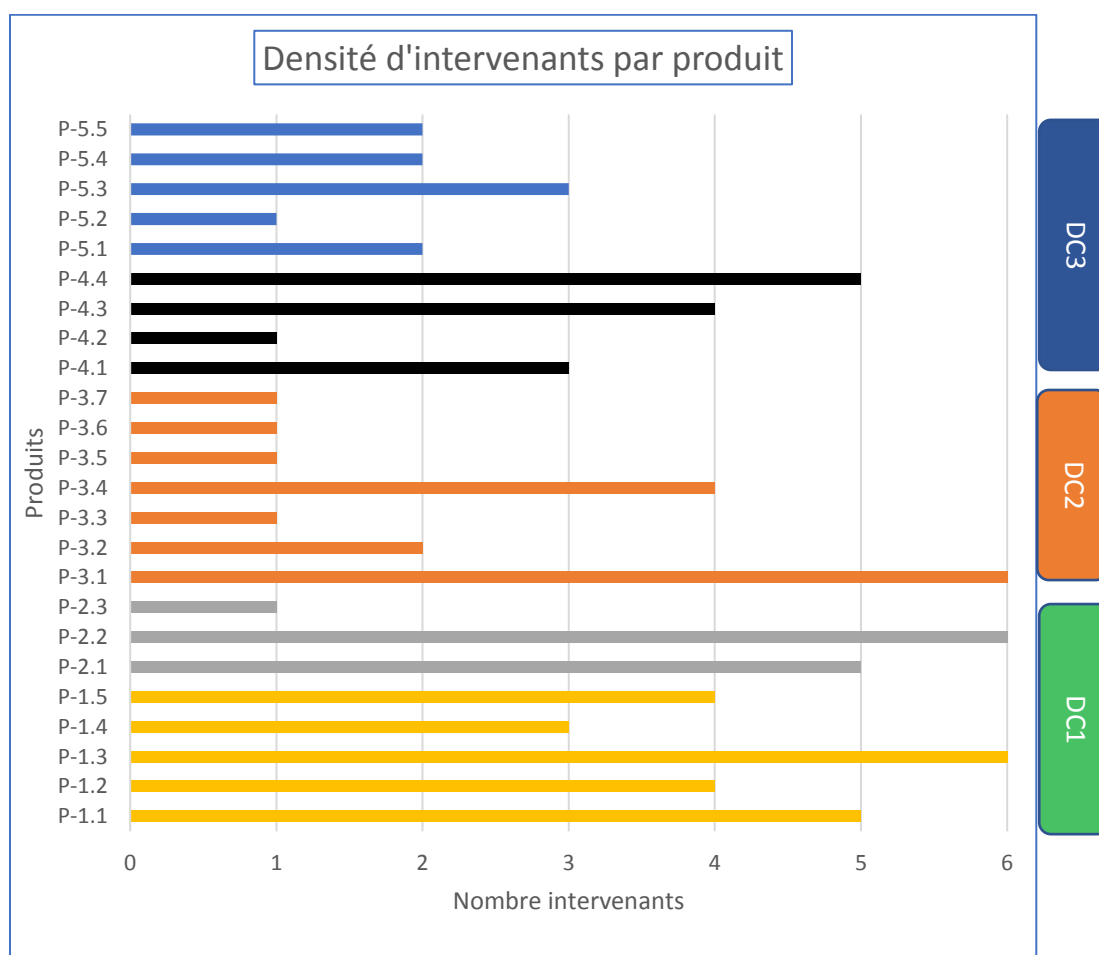
¹⁵ Cela traduit certes une forme de superposition, mais suggérant aussi les possibilités d'initiatives conjointes

¹⁶ 5 questions de base : « Quel est notre métier ? Qui sont nos clients ? Que leur apportons-nous ? Que deviendra notre métier ? Que devrait-il être ? ... »

Tableau 10: Illustrations du positionnement avec 4 agences

Agences	Nombre de Produits par DC			Total	Commentaires
	DC 1	DC2	DC3		
UNICEF	4	5	6	15	Sur tous les DC et une « couverture produits » de 63%
PNUD	6	-	8	14	Sur 2 DC et une « couverture produits » de 58%
UNFPA	-	4	3	7	Sur 2 DC et une « couverture produits » de 29%
PAM	3	1	-	4	Sur 2 DC et une « couverture produits » de 8%
...					

Il est aussi intéressant d'observer la densité d'intervenants par Produit, Effet et Domaine de coopération. La configuration se présente comme suit.



Graphique 2: Intensité du trafic autour des produits

Un tel exercice de superposition des positionnements durant le processus d'élaboration de l'UNDAF aurait permis de remarquer, pour s'y investir, l'important potentiel, du reste peu exploité, de programmes conjoints. On observe en effet que :

- tous les 5 produits de l'Effet 1 – Résilience sont couverts par au moins 3 intervenants (maximum 6 intervenants) ;
- 2 produits sur 3 de l'Effet 2 – Résilience sont couverts par au moins 2 intervenants (maximum 6 intervenants) ;
- 3 produits sur 7 de l'Effet 3 – DSKH sont couverts par au moins 2 intervenants (maximum 6 intervenants) ;
- 3 produits sur 4 de l'Effet 4 – GPS sont couverts par au moins 2 intervenants (maximum 5 intervenants) ;
- 4 produits sur 5 de l'Effet 5 – GPS sont couverts par au moins 2 intervenants (maximum 3 intervenants).

Certes il y a 3 groupes thématiques calqués sur les domaines de coopération, mais les groupes d'Effets auraient été plus à même de se rendre compte de ces configurations pour mieux les exploiter.

Dans le même ordre d'idées, les PAA devraient être analysés suivant la grille « Produit de l'Effet UNDAF ». Leur présentation actuelle tente d'épouser les contours du PIA/PDC, mais tous les investissements du SNU aux communes devraient être liés aux différents produits tels que libellés dans la Matrice des Résultats, si l'on veut en faire un instrument pratique et utile de Gestion axée sur les Résultats et de matérialisation de l'esprit de Convergence. Ainsi la planification, le séquençage dans la mise en œuvre et le suivi en seraient facilités et le caractère conjoint ou convergent serait mieux articulé et plus lisible.

Le positionnement thématique est fortement corrélé au positionnement financier. On remarque en effet que 4 grandes catégories de produits se dégagent en fonction de cette segmentation :

- Catégorie 1. 2 produits de l'Effet 1 (Résilience) absorbent à eux seuls 60% des ressources, pour 31 et 28%¹⁷
- Catégorie 2. 2 produits de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) se voient allouer 18% des ressources, pour 10 et 9%
- Catégorie 3. 3 produits dont 2 de l'Effet 1 (Résilience), et 1 de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) mobilisent 9% des allocations, allant de 4 à 2%
- Catégorie 4. 17 produits dont 1 de l'Effet 1 (Résilience), 3 de l'Effet 2 (Résilience), 4 de l'Effet 3 (Capital humain) et 6 de l'Effet 5 (Gouvernance), allant de 1 (CAT 4 (+) à 0% (CAT 4 (-)).

Les implications sont analysées dans la partie Efficience.

¹⁷ Incidences des arrondis sur les totaux

4.4.2.2. Effets UNDAF et résultats transformationnels

Le niveau de performances du système de suivi-évaluation ne permet pas d'identifier systématiquement et directement tous les résultats transformationnels liés aux Effets UNDAF. En plus donc des quelques indicateurs renseignés, souvent sans situation de référence, il a été conduit un exercice de dérivation à partir des produits et activités phares pour chaque Effet (en Annexe 4), auxquels le SNU a pu apporter raisonnablement une contribution au bénéfice des ménages, des communautés / populations vulnérables et des institutions aux différents niveaux. Il s'agit bien de contribution, référence devant être faite aux efforts du Gouvernement et aux appuis des autres partenaires¹⁸. Le Tableau qui suit synthétise. L'information sur l'évolution des indicateurs provient essentiellement de l'exploitation des questionnaires en leur partie couvrant ceux des Effets UNDAF, au nombre de 20. Le descriptif sur les Résultats transformationnels couvre les indicateurs qui ont été renseignés¹⁹.

Tableau 11: Vers les Résultats transformationnels

EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
1. D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.1 Taux de prévalence de l'insécurité alimentaire sévère et modérée pour les ménages (désagrégé par sexe) 1.2 Taux de prévalence de la malnutrition aiguë et chronique 1.3 Taux de croissance annuelle de la production agricole 1.4 Taux de croissance annuelle de la production pastorale 1.5 Pourcentage des ménages des zones vulnérables à l'insécurité alimentaire	Les taux de prévalence de l'insécurité alimentaire sévère et modérée pour les ménages sont respectivement de 1,1 et 11,3%, soit des résultats notoires en comparaison des seuils de 7,5% et 20% à ne pas dépasser durant la période. Avec la contribution du SNU, la malnutrition aiguë est passée de 14,8 à 10,3%, quand la chronique passait de 45,6 à 42,2%. Relativement aux cibles initiales, les objectifs ne sont pas atteints, mais la performance reste notable au regard de cette problématique au Niger. Pour la malnutrition aiguë la tendance est perceptible : 16,7% en 2010 ; 12,3% en 2011 et 2012 ; 13,3% en 2013 ; 14,8% en 2014 ; 15,0% en 2015. Des efforts sont à poursuivre pour viser le seuil critique de 10% de l'OMS, mais le taux est en dessous du seuil d'urgence de 15%

¹⁸ Cela pose même la question de l'expression « Effets UNDAF », Effet devant être compris comme « La touche UNDAF/SNU », donc isolable et imputable au SNU, ce qui n'est pas le cas

¹⁹ Le Cadre de Résultats est présenté in extenso à l'Annexe 7

EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
	bénéficiaires de filets sociaux 1.6 Taux d'exécution du plan de contingence relatif à la gestion des risques de catastrophe naturelle	
2. D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention / gestion des risques / catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	2.1 Taux moyen d'exécution financière des projets et programmes dans le cadre de la gestion / prévention des risques/ catastrophes 2.2 Taux moyen d'exécution financière des projets et programmes de la politique nationale sur la gestion durable de l'environnement, et de la promotion de l'accès aux services énergétiques modernes 2.3 Niveau d'adéquation de la capacité d'intervention des institutions appuyées	Compte tenu de leur nature sensible, les projets en matière de prévention et de gestion des risques de catastrophes, les conditions sont à créer ou à renforcer pour dépasser les niveaux d'exécution dont le taux moyen se situe entre 59 et 68% selon les évaluations. Certes la gestion durable et la conservation des bases productives couplée à l'accès aux services énergétiques modernes, impactent directement sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais un taux moyen de 63% d'exécution financière des projets et programmes dans ce domaine reste une avancée sur laquelle il est possible de bâtir et consolider
3. D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.1 Pourcentage de ménages vulnérables bénéficiant de système de protection sociale 3.2 Taux d'accouchement assisté par un personnel qualifié 3.3 Taux d'achèvement par Cycle Base I et II et par sexe 3.4 Indice de parité Filles/garçons dans le primaire	Depuis plusieurs années le défi démographique reste persistant au Niger, avec un facteur socioreligieux particulièrement défavorisant à la question de la maîtrise de la croissance démographique. Aucune région ne dispose d'un mécanisme fonctionnel de mise en œuvre de la DPP, une nouvelle politique n'ayant pas encore été élaborée. Le nombre d'enfants par femme en âge de procréer est estimé à 7,3 contre un objectif de 7. Le Taux de prévalence contraceptive moderne avec 12,1% a encore une large marge de progression par rapport à la cible de 30%, exigeant dans le futur un tir groupé intersectoriel et un leadership fort pour impulser la demande en services de SR/PF et cheminer vers le Dividende démographique. La mise en œuvre de « l'initiative Adolescentes du Niger » a fait passer de 31 à 81% les connaissances des adolescentes concernées par le programme sur le lien Cycle

EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
	3.5 Pourcentage de ménages disposant de toilettes 3.6 Taux de prévalence du VIH chez les femmes enceintes 3.7 Nombre d'enfants par femme en âge de procréer	menstruel / Grossesse ; dans le même temps, l'utilisation de la contraception moderne chez les adolescentes mariées est passée de 16% à 56,54% à la fin des huit mois du programme L'utilisation de certains services sociaux de base reste encore faible malgré les efforts en matière d'offre. C'est ainsi que le Taux d'accouchements assistés par un personnel qualifié est de l'ordre de 39,6% en 2016, soit une légère hausse de 2,6% quand même par rapport à 2014. Un grand défi reste encore à relever en milieu rural (32.1%), le niveau en milieu urbain étant plutôt élevé avec 82,5%. Le taux global de fréquentation des formations sanitaire est quant à lui de l'ordre de 53,36%. Un effort est fait en matière de matériel et équipement nécessaire au fonctionnement des formations sanitaires, couvertes à 82% sur une visée de 95%. Il faut souligner que l'arbitrage budgétaire n'a pas permis une hausse du budget consacré aux soins gratuits, resté inchangé. Les indicateurs du secteur de l'éducation connaissent des améliorations. En effet le Taux brut de scolarisation (TBS) progresse et il est de 76.7% en 2017. Le défi demeure cependant le niveau d'éducation des filles. Au niveau politique, la prise du Décret 2017-935 du 5-12-2017 ouvre des perspectives pour « <i>la protection, le soutien et l'accompagnement de la jeune fille en cours de scolarité</i> ». Malgré les appuis et plaidoyers, seuls 11% des départements disposent de comité opérationnel de lutte contre les violences faites aux enfants et aux femmes. Le statut des femmes et des filles dans une société caractérisée par un taux élevé d'analphabétisme des parents est plombé par certaines normes sociales surannées mais encore bien ancrées. La législation sur la protection des jeunes filles contre le mariage précoce traduit une volonté politique d'infléchir les tendances non souhaitées. Les écoles qui respectent les normes en matière d'infrastructures et d'équipements restent encore minoritaires avec 16,8% en matière de Point d'eau ; 5,5% pour l'Électricité et 19.1% pour le Mur de clôture. L'accès à l'eau potable connaît des avancées, surtout en milieu urbain en termes d'approvisionnement en eau de base et services limités, soit 89-8%, contre seulement 36-10% en milieu rural sur une cible de 58% pour l'accès à l'eau potable L'introduction au Niger de l'approche de l'Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC) avec les processus de certification villages, a permis d'infléchir le

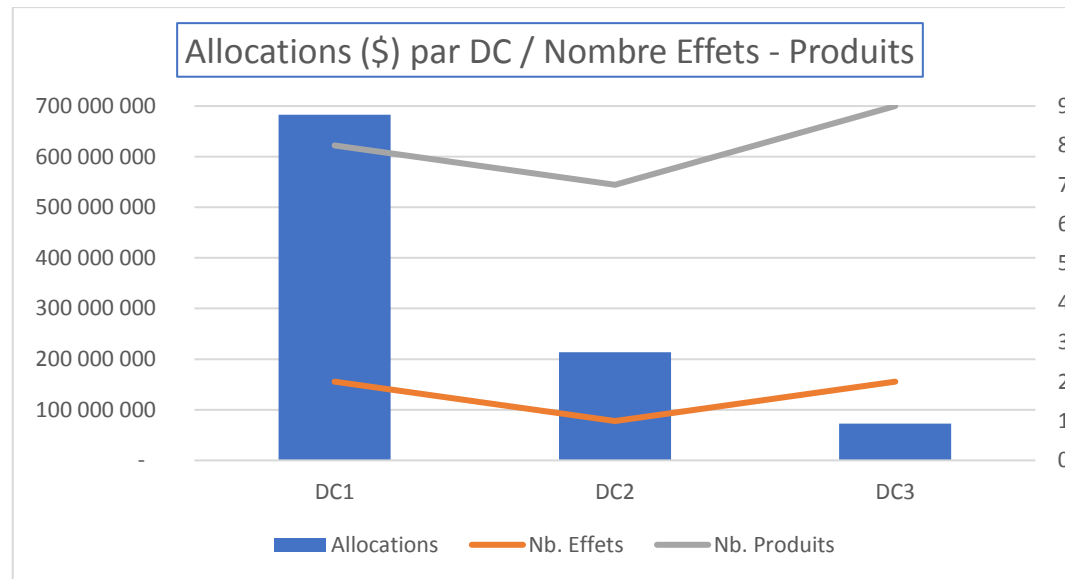
EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
		taux de défécation à l'air libre, mais qui reste encore élevé avec une estimation de 71% en milieu rural. L'intérêt et la mobilisation des autorités en général, du pouvoir législatif en particulier sur le VIH/SIDA en matière de prise en charge et de soutien reste un fait notoire. Le taux de prévalence du VIH/SIDA chez les femmes enceintes de 0,35% sur une visée de moins de 1%, la qualité de vie améliorée chez les PVVIH entre autres, confirment la pertinence des appuis et stratégies du SNU à l'endroit du Niger. 90,6% des femmes enceintes bénéficient de conseil et dépistage du VIH au cours de la CPN sur une cible de 80%. Des efforts sont à poursuivre à l'endroit des jeunes, dont seulement 21,5% ont des connaissances adéquates sur la prévention du SIDA. La fonctionnalité des organes d'orientation et de gestion de plus en plus visible témoigne de l'amélioration de la gouvernance de la réponse nationale en matière de VIH/SIDA
4. D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4.1 Pourcentage des institutions démocratiques clés disposant d'un programme d'activités opérationnel (AN, Médiateur, CSC, CNDP, Cour Constitutionnelle, CNDHLP, Cour des Comptes, HACP, CNDS, Haut Conseil de la République, CESOC) et taux de mise en œuvre 4.2 Pourcentage des dépenses sectorielles prises en compte dans le CDMT global	Le principal défi pour le pays en matière de Gouvernance est le renforcement de la crédibilité des institutions De façon générale, avec un Indice de Perception de la Corruption (IPC) qui place le pays au 101^{ème} rang sur 176 en 2017 (99^{ème} sur 168 en 2016), un Indice Mo Ibrahim de la Gouvernance en Afrique (IIAG) avec un score plutôt stable, passant de 50,2 en 2016 à 50,1 en 2017, des défis sont encore à relever à ce chapitre. C'est en cela que les appuis du SNU sont déterminants : 87,5% des institutions démocratiques clés disposent d'un programme d'activités opérationnel : Médiateur de la République, CSC, CNDP, CNDHLP, Cour des Comptes, HACP, CNDS. Le fonctionnement de la Commission Nationale des Droits Humains (CNDH) a été considérablement amélioré, de même que sa visibilité, son statut A recouvré. Les appuis pour résorber les retards sur certains rapports et supports de reddition des comptes au niveau international ont participé à renforcer la crédibilité du Niger sur le plan international Les appuis n'ont pas cependant permis une prise en compte totale des dépenses dans le CDMT global, avec un niveau estimé à 31,90%. Un effort important a été déployé à l'endroit des ministères orientés « social » et dans la conduite de la Réforme des Finances publiques. L'appareil judiciaire a été sensiblement amélioré dans ces moyens d'action et sa représentation territoriale grâce aux appuis du SNU.

EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
		Les appuis du SNU ont été déterminants dans la formulation des instruments de pilotage du Développement : formulation du Plan de Développement économique et social 2017-2021 et domestication des ODD ; formulation de la Stratégie nationale de promotion des pôles régionaux de développement ; stratégie nationale de RRC et son alignement au Cadre de Sendaï, Cadre national de relèvement post catastrophe, stratégies régionales La notoriété de la planification locale conjointe à travers l'approche ComDeCo est une avancée de haute portée, qui devrait s'ancrer davantage avec l'effectivité des compétences transférées dans le cadre de la politique de Décentralisation, dont 4 sur 16 pour compter de janvier 2018 (Enseignement primaire, Hydraulique, Santé et Environnement). Il en est de même des renforcements qui l'accompagnent pour l'apprentissage de la Transparence, de l'Équité, de la Reddition des Comptes et du Contrôle citoyen de l'Action publique. L'intérêt de certains partenaires stratégiques pourrait aider à l'élargir. En matière électorale, les appuis du SNU ont contribué à la création d'un environnement favorable à des élections apaisées et à une confiance renouvelée des populations dans les élections : le Taux de participation aux élections présidentielles a été de 66,75% au premier tour pour 59,79% au second tour, ce qui est une performance par rapport à la visée de 70%. « <i>Dites seulement au SNU d'alléger ses procédures</i> » Les Taux de représentation de femmes dans les instances de prise de décision sont de 17,05% au Parlement pour une cible de 25% ; 18,60% au Gouvernement pour un minimum visé de 25%, soit en moyenne plus de 70% d'atteinte. La représentativité des femmes est de 3,0% parmi les maires, de 13,8% parmi les conseillers régionaux, de 15,9% parmi les conseillers municipaux et d'arrondissement, et enfin de 16,3% parmi les conseillers des villes. L'étude du SNU sur le profil Genre au Niger montre que le pays a fait des progrès en matière d'équité et d'égalité entre hommes et femmes, avec des résultats probants dans différents domaines comme l'éducation, la santé, la protection et la participation des femmes dans les sphères de décision. Tout cela devrait contribuer à terme à améliorer la représentation des femmes dans les sphères de décision, y compris au niveau décentralisé.

EFFETS UNDAF	INDICATEURS SELON LA MATRICE DES RÉSULTATS	RÉSULTATS TRANSFORMATIONNELS PERCEPTIBLES
5. D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.1 Taux de réduction des conflits dans les zones à risque 5.2 Pourcentage de structures nationales en charge de la paix disposant de mécanismes opérationnels de prévention et gestion de conflits mises en place	Le défi consiste à approfondir le dialogue entre acteurs autour des questions d'intérêt national, au centre desquelles la Paix et la Sécurité. En cela, outre la mobilisation de ressources, les initiatives appuyées par le SNU à travers le PBF dans les régions sensibles et auprès des institutions clés sont pleinement appréciées de la partie nationale à travers la Haute Autorité pour la Consolidation de la Paix. Les aspects sont divers et variés et concernent notamment : Ressources naturelles et Gestion des conflits ; Jeunes & Paix ; Dialogue et Élections apaisées ; Engagements communautaires et Paix ; Résolutions des Nations Unies sur la Paix. Le défi sécuritaire demeure important de par sa complexité et sa sensibilité. C'est en cela que le SNU oriente ses appuis pour le renforcement à tous les niveaux : politique, stratégique comme opérationnels.

Au regard des acquis, somme toute notables, il est clair qu'à partir des appuis, se profilent des résultats transformationnels importants pour le Niger. Il est dommage que les activités de suivi-évaluation n'aient pas été à la hauteur pour capter cette dynamique, et pour en faire un champ du triptyque CCS ou « *Count It, Change It, Scale It* ». L'Année 2018 devrait être l'occasion non seulement d'accélérer la cadence pour parachever les résultats transformationnels, mais surtout de mener des activités pour cerner ces évolutions de façon plus précise.

Les allocations de ressources pour aboutir aux résultats sont présentées dans le graphique qui suit :



Graphique 3: Allocations de ressources par DC

4.4.2.3. Efficience des interventions

« L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources ».

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF, il est apparu que l'approche particulière « Communes de Convergence » développée, son niveau d'internalisation et d'application, de même que l'allocation des ressources par produit ont un impact certain sur l'Efficience des interventions.

4.4.2.3.1. L'approche Commune de Convergence – ComDeCo

L'approche ComDeCo est jugée pertinente et considérée comme une grande opportunité dans la marche vers le « Delivery As One », à laquelle le Niger a adhéré en 2016. Selon un interlocuteur, « c'est la vitrine même de L'UNDAF ». Elle fait écho d'ailleurs dans les pays de la sous-région.

« Cette planification conjointe, programmation conjointe ou la mise en exécution de programmes conjoints avec des ressources financières conjointes pouvant aller jusqu'au pot commun ne peut être une option, c'est la seule possibilité pour les NU d'avoir un impact, de contribuer de manière significative et de renforcer sa crédibilité. Il s'agit hic et nunc de notre leadership collectif, de notre responsabilité collective et individuelle. Exerçons-les donc de manière efficiente et en équipe²⁰. »

A partir de ce moment la convergence implique intégration géographique, programmatique et opérationnelle, avec à plus ou moins long terme la maîtrise d'ouvrage communale totale pour accompagner le développement local, tout au moins dans les domaines de compétences transférées²¹. Cette évolution positive de la politique de Décentralisation sera une opportunité à saisir pour les échéances futures, et devrait donner plus de légitimité à l'approche ComDeCo et à ses supports et outils, qu'il s'agisse d'analyse diagnostique, de planification, de mise en œuvre, de suivi-évaluation ou de capitalisation pour lesquels certaines agences ont développé expertise et savoir-faire à partager davantage. La Territorialisation des politiques publiques trouvera là un espace propice pour son opérationnalisation parce que déjà préparé.

Ainsi le Maire et son conseil auront la responsabilité et la faculté de promouvoir le développement communal dans le cadre des compétences et ressources qui lui sont transférées, d'élaborer et mettre en œuvre des stratégies générales et sectorielles qui favorisent le développement local, de suivre et contrôler directement ou par délégation, avec assistance au besoin, la bonne exécution et la qualité des activités planifiées ainsi que les impacts de celles-ci.

Les maires rencontrés font leur propre classification des partenaires relativement à leur posture vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage communale :

²⁰ Note conceptuelle sur la Résilience, Equipe Pays

²¹ Parmi les domaines de compétences transférées, selon une autorité administrative, 4 connaîtront une effectivité à partir de janvier 2018 : Enseignement primaire, Hydraulique, Santé et Environnement

1. les partenaires « électrons libres », qui n'en sont pas réellement, qui sillonnent le territoire communal et y mènent des activités sans que les élus ou autorités ne soient imprégnés, et dont les agissements sont fustigés par les autorités administratives rencontrées, *« heureusement dans une tendance en baisse »* ;
2. les partenaires qui exécutent selon leurs propres modalités, mais qui informent le Maire, et font même parfois le suivi conjoint avec lui. Il reste que *« la contractualisation directe entre certaines agences et services techniques ou ONG, contribue à contourner le maire ; or, à défaut d'une maîtrise d'ouvrage totale, que des dispositions contractuelles soient prévues pour minimiser ces impairs. Il est arrivé des duplications malheureuses et improductives dans l'implantation d'infrastructures : réalisation Conseil municipal et réalisation du partenaire »*
3. les partenaires résolument dans la direction de la maîtrise d'ouvrage communale totale, avec des Lettres d'Agrément comme supports, ce qui est la forme encouragée même s'il faut améliorer la question sur l'information financière à la sortie, ceci pour rendre les bilans plus fiables.

Le cadre de concertation communal, articulé avec la Commission Suivi-évaluation interne, est un instrument clé pour la réussite de l'approche ComDeCO, vu qu'il est l'outil par excellence du Maire pour organiser ses partenaires. *« Si la confiance règne et que nous disposons des appuis et renforcements pour le rendre fonctionnel, avec notre VNU dans les conditions idoines de travail, un grand pas sera fait, et les performances s'en ressentiront vite. Même avec une seule réunion trimestrielle assurée du CCC, d'importantes améliorations seront notées ».*

Selon les maires rencontrés, la maîtrise d'ouvrage communale élève la conscience et la mesure de leurs responsabilités, influence positivement en matière de CCAP ou Contrôle citoyen de l'Action publique et de reddition des comptes, d'influence auprès des municipalités adjacentes, et même de recouvrement fiscal.

Cependant l'une des contraintes les plus citées est le retard dans la mise en place des ressources ou autres intrants, diluant fortement l'opportunité de l'activité ou l'annulant même parfois. Ne s'adressant pas seulement au SNU, une autorité se désole que *« Cela ne changera jamais, on le dit depuis plus de 10 ans »*, qui se plaint également, exemples à l'appui, de parachutage d'activités, pour le condamner et regretter *« que certains partenaires ne veuillent pas respecter cette exigence d'information de l'autorité, prête pourtant à appuyer conformément à sa position. Et après, l'on revient pour demander des éléments de suivi »*. Il conclut que *« l'approche est pertinente car la convergence amène à se concentrer dans la commune, évitant l'éparpillement ; il y a juste lieu d'étudier la mise à l'échelle pour éviter le sentiment de frustration »*.

4.4.2.3.2. L'allocation initiale des ressources et les seuils

Le Tableau qui suit présente les allocations par Effet / Domaine de coopération et Produit montrant certaines tendances et options au départ.

En procédant par rupture de séries à partir de la fréquence cumulée, quatre (4) grandes catégories peuvent être identifiées (voir coloris Catégories, Effets, Produits) :

- Catégorie 5. 2 produits de l'Effet 1 (Résilience) absorbent à eux seuls 60% des ressources, pour respectivement 31 et 28%²²
- Catégorie 6. 2 produits de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) se voient allouer 18% des ressources, pour respectivement 10 et 9%
- Catégorie 7. 3 produits dont 2 de l'Effet 1 (Résilience), et 1 de l'Effet 3 (Développement social et Capital humain) mobilisent 9% des allocations, allant de 4 à 2%
- Catégorie 8. 17 produits dont 1 de l'Effet 1 (Résilience), 3 de l'Effet 2 (Résilience), 4 de l'Effet 3 (Capital humain) et 6 de l'Effet 5 (Gouvernance), allant de 1 (CAT 4 (+)) à 0% (CAT 4 (-)).

Tableau 12: Allocations cumulées et catégorisation des produits

Effets	Libellé Effet	Produit	Libellé Produit	Allocations (US \$)	%	Catégorie	% Cumulé
1	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.3	Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention ont accès à des filets sociaux et des programmes de relèvement adaptés	305 243 200	31%	1	31%
1	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.2	Les ménages vulnérables ciblés utilisent les services de prévention et de soins et les bonnes pratiques en vue d'améliorer leur nutrition	275 274 880	28%		60%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.1	Les populations vulnérables ont accès à des services de santé et des prestations de sécurité sociale de qualité	93 111 140	10%		69%

²² Incidences des arrondis sur les totaux

Effets	Libellé Effet	Produit	Libellé Produit	Allocations (US \$)	%	Catégorie	% Cumulé
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.2	Les populations vulnérables dans les zones d'intervention ont accès à des établissements scolaires disposant d'infrastructures, d'équipements, de matériel pédagogique et didactique, et de ressources humaines adéquates	83 084 865	9%		78%
1	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.4	Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention ont accès aux ressources et connaissances nécessaires pour prévenir et gérer les risques et catastrophes ainsi que leurs ressources environnementales	35 809 420	4%		82%
1	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.1	Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention utilisent les intrants et les infrastructures de stockage et de transformation	29 289 750	3%		85%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.7	Les communautés et les services ont des capacités renforcées pour l'enregistrement des faits d'état civil et la protection des enfants et des femmes contre toutes formes d'abus et de violences	14 600 000	2%		86%
2	D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/ catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	2.2	Les institutions nationales, régionales et locales, notamment le dispositif national (DNPGCA), disposent de capacités appropriées de prévention et de gestion des crises alimentaires et autres catastrophes naturelles	14 272 500	1%		88%
4	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4.3	Les institutions nationales disposent de capacités de formulation et de mise en œuvre de lois et plans d'actions pour la consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit	14 160 000	1%		89%

Effets	Libellé Effet	Produit	Libellé Produit	Allocations (US \$)	%	Catégorie	% Cumulé
5	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.3	Les organisations de la société civile, les médias, les leaders d'opinion, les jeunes et les femmes soutenus disposent de capacités de gestion des conflits et de consolidation de la paix	13 200 000	1%		91%
2	D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/ catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	2.1	Les institutions nationales, régionales et locales disposent de capacités renforcées de gestion environnementale et de mécanismes de financements appropriés pour la gestion durable de l'environnement	11 785 000	1%		92%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.3	Les populations vulnérables disposent de points d'eau modernes et d'infrastructures d'assainissement de base	11 500 000	1%		93%
4	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4.4	Les collectivités territoriales ciblées disposent de compétences et d'outils de gestion pour leur développement	11 205 948	1%		94%
1	D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblées augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique	1.5	Les ménages vulnérables ont accès à des services financiers adaptés et d'autres intrants leur permettant de bénéficier d'opportunités d'emplois décents et de diversifier leurs revenus	9 070 750	1%		95%
4	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4.2	Les Institutions chargées des élections disposent de capacités pour gérer efficacement les processus électoraux et organiser des scrutins conformes aux standards nationaux et internationaux	9 000 000	1%		96%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.4	Les jeunes/adolescents et les femmes en âge de procréer bénéficient d'informations et de services de prévention et de prise en charge des maladies	8 335 000	1%		97%

Effets	Libellé Effet	Produit	Libellé Produit	Allocations (US \$)	%	Catégorie	% Cumulé
5	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.1	Les structures nationales et locales en charge de la paix et de la sécurité disposent des outils et moyens pour accomplir leur mission	8 300 000	1%		98%
5	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.4	Le système national de statistique dispose de capacités adéquates pour produire à temps, et de manière désagrégée des données pour la planification et le suivi de la mise en œuvre du PDES et des politiques de développement	7 200 000	1%		98%
4	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit	4.1	Les institutions nationales et locales disposent d'outils pour la planification, la mise en œuvre et le suivi/évaluation des politiques publiques sensibles au genre	4 510 000	0%		99%
5	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.5	Le dispositif de partenariat et de coordination de la mise en œuvre du PDES est fonctionnel et permet une bonne mobilisation des ressources	3 250 000	0%		99%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.5	Les structures nationales concernées par la mise en œuvre de la politique nationale de la population appuyées, disposent des capacités renforcées et d'informations appropriées pour la coordination, le plaidoyer et la mise en œuvre de la politique nationale de population	2 230 000	0%		99%
2	D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques / catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire	2.3	Les institutions de vulgarisation nationales, régionales et locales soutenues disposent de capacités renforcées de transfert de compétences pour améliorer la production agro-pastorale et l'état nutritionnel des populations	2 000 000	0%		100%

Effets	Libellé Effet	Produit	Libellé Produit	Allocations (US \$)	%	Catégorie	% Cumulé
5	D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix	5.2	Le Gouvernement dispose d'une stratégie de coopération transfrontalière incluant un mécanisme d'investissement de soutien aux initiatives transfrontalières de développement local	1 819 000	0%		100%
3	D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique	3.6	Les leaders religieux et coutumiers et les OSC disposent de capacités renforcées pour la mobilisation sociale en faveur des pratiques favorables à la maîtrise de la croissance démographique	1 037 000	0%		100%
		Total général		969 288 453	100%		

Le traitement réservé aux 17 produits (71% en nombre et 12% des ressources), n'est pas de nature à construire des résultats stables en ces domaines, vu les montants alloués.

Un palier minimum fixe, par exemple de 3 à 10 % des ressources selon les domaines de coopération devrait être garanti pour espérer des résultats plus consistants par produit. Les allocations additionnelles variables seraient alors régies par un certain nombre de critères consensuels. Il est vrai que l'agenda des agences, y compris leur coopération spécifique, ne facilite pas toujours cette façon de procéder. Cela donne toute l'importance aux programmes conjoints, sur lesquels cette pratique pourrait s'appliquer, et les revues annuelles seraient des occasions pour revenir et ajuster les positionnements et autres situations avérées en décalage avec la programmation initiale, y compris au niveau des ressources.

L'option Résilience est affirmée en général, pour « *Traduire le concept de résilience, idée force de l'UNDAF 2014-2018*²³ ». Cela peut se justifier au regard de la configuration du pays sur le plan socio-rural et économique, tel que reflété par les différentes enquêtes de vulnérabilité, sur les communes de convergence... Le souci d'impacter durablement et les coûts liés aux activités dans ce domaine sont des arguments allant également dans cette direction.

Seulement, il n'est pas superflu de questionner la grande étendue qui sépare les 3 domaines de coopération, surtout celui de la Gouvernance-Paix & Sécurité, visiblement sous doté au regard de cette problématique au Niger et dans la sous-région. L'équilibre était d'autant plus facile que des aspects de Résilience pouvaient être pris en considération dans les deux autres domaines de coopération²⁴, ce qui soulève en soi l'option de traitement de la Résilience comme Domaine de Coopération à part entière ou comme thématique transversale.

²³ Selon la Déclaration d'Engagement, UNDAF 2014-2018

²⁴ Par exemple, Pour Mémoire, l'Indice Mo Ibrahim sur la Gouvernance (IIAG) intègre au moins 13 indicateurs relatifs à la Gouvernance sur la Sécurité alimentaire

En analysant la Résilience et la répartition entre Effets et Produits, il apparaît clairement le poids de l'approche urgentiste. Des dimensions de la Sécurité alimentaire et nutritionnelle comme la Stabilité dans la Disponibilité, l'Accès ou même l'Utilisation, sont insuffisamment considérées. « *Souvent les priorités du gouvernement ne sont pas respectées car les financements sont orientés vers les urgences* », commente un interlocuteur. Une façon certainement de reconnaître la récurrence des situations d'urgence et leur poids dans la modification des ordres de priorités.

Le mandat et le positionnement du plus grand bailleur avec 59% de tout le programme et 77% du Domaine de Coopération sur la Résilience a fortement dessiné cette configuration, même s'il est vrai qu'il faut « *faire face à une situation complexe multifactorielle, et avec de multiples acteurs n'ayant pas toujours des intérêts convergents* »²⁵.

Plusieurs interlocuteurs considèrent qu'à défaut d'en faire deux domaines de coopération distincts, allouer à peine 8%²⁶ à Gouvernance-Paix & Sécurité dans une configuration qui exige une forte mobilisation de ressources, n'est pas de nature à impacter sur les défis à relever au Niger. Il est vrai aussi que la Gouvernance est de toute façon appelée à transparaître dans tous les domaines de coopération, et des initiatives fortes et habilitantes des communautés vulnérables, des femmes et des jeunes auront un impact positif dans la consolidation de la paix et de la sécurité.

²⁵ Note conceptuelle sur la Résilience, Equipe Pays,

²⁶ 15% du budget national alloué aux seules questions sécuritaires, selon Mme la Ministre du Plan en Conférence de Presse en vue de la table ronde sur le PDES 2017-2021, décembre 2017

4.4.2.3.3. L'exécution financière

L'appréciation du niveau d'efficience passe aussi par celle de la configuration de l'exécution financière, au regard des résultats obtenus. Le retour des questionnaires sur l'information financière a montré que le principe de Rapportage financier basé sur les résultats, en application de la GAR, n'est pas encore généralisé. Cela explique le caractère incomplet des données. Malgré tout, sans pouvoir tirer de conclusions fermes sur les coûts / avantages, il a été possible de capter un certain nombre de tendances ou de profils sur l'exécution financière. Le tableau qui suit synthétise.

Tableau 13: Exécution financière 2014-2017

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
DC1 : Sécurité alimentaire et nutritionnelle, Gestion environnementale, Prévention et Gestion des Risques & Catastrophes								
Effet Undaf 1 : D'ici à 2018, les ménages vulnérables et les communautés ciblés augmentent leur résilience en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'environnement, de catastrophes et d'inclusion socioéconomique								
1-1 : Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention utilisent les intrants et les infrastructures de stockage et de transformation	13 000 000	15 557 919	3	-	-	0%	0%	0%
1-2 : Les ménages vulnérables ciblés utilisent les services de prévention et de soins et les bonnes pratiques en vue d'améliorer leur nutrition	36 130 419	183 479 849	1	12 810 340	53 759 397	35%	29%	30%
1-3 : Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention ont accès à des filets sociaux et des programmes de relèvement adaptés	46 678 816	245 063 784	1	248 457		1%	0%	0,09%
1-4 : Les ménages vulnérables dans les zones d'intervention ont accès aux ressources et connaissances nécessaires pour prévenir et gérer les risques et catastrophes ainsi que leurs ressources environnementales	18 010 319	28 070 040	3	11 246 571	102 054 981	62%	364%	246%

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
1-5 : Les ménages vulnérables ont accès à des services financiers adaptés et d'autres intrants leur permettant de bénéficier d'opportunités d'emplois décents et de diversifier leurs revenus	3 405 975	6 060 335	4+	3 958 844	3 743 939	116%	62%	81%
S/Total Effet 1	117 225 529	478 231 927		28 264 212	159 558 317	24%	33%	32%
Commentaires : Visiblement des ressources exécutées n'ont pas été retracées comme on peut le constater sur le produit 1.1 pour lequel plusieurs activités importantes ont été rapportées, comme en atteste l'Annexe 4. Cela est encore plus frappant avec le produit 1.3, classé Catégorie 1 dans l'allocation initiale, donc ressources allouées très élevées, et pour lequel il a été retracé moins de 1% dans l'exécution financière.								
Effet Undaf 2 : D'ici à 2018, les institutions nationales, régionales et locales appuyées utilisent des systèmes et mécanismes adaptés pour la prévention/gestion des risques/ catastrophes, la gestion durable de l'environnement et de la sécurité alimentaire								
2-1 : Les institutions nationales, régionales et locales disposent de capacités renforcées de gestion environnementale et de mécanismes de financements appropriés pour la gestion durable de l'environnement	9 774 771	8 537 766	4+	303 128	971 086	3%	11%	7%
2-2 : Les institutions nationales, régionales et locales, notamment le dispositif national (DNPGCA), disposent de capacités appropriées de prévention et de gestion des crises alimentaires et autres catastrophes naturelles	6 492 382	5 135 939	4+	3 144 218	109 882	48%	2%	28%
2-3 : Les institutions de vulgarisation nationales, régionales et locales soutenues disposent de capacités renforcées de transfert de compétences pour améliorer la production agro-pastorale et l'état nutritionnel des populations	2 000 000	60 000	4-			0%	0%	0%
S/Total Effet 2	18 267 153	13 733 705		3 447 346	1 080 968	19%	8%	14%
Commentaires : Cet effet UNDAF ne comprend que des produits de catégorie 4, donc très faiblement dotés initialement. Il s'agit d'un type de produits, dont les activités auraient pu être insérées ailleurs y compris dans le Domaine Gouvernance en sa partie Renforcement de capacités d'institutions. Le niveau répertorié d'exécution est globalement faible avec seulement 14%								
S/Total DC1 Résilience	135 492 682	491 965 632		31 711 558	160 639 285	23%	33%	31%

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
DC2 Développement social et Capital humain								
Effet UNDAF 3 : D'ici à 2018, les populations vulnérables dans les zones d'intervention utilisent de manière accrue les services sociaux de base incluant les systèmes de protection sociale et de maîtrise de la croissance démographique								
3-1 : Les populations vulnérables ont accès à des services de santé et des prestations de sécurité sociale de qualité	5 857 509	75 523 764	2	16 763 817	97 203 831	286%	129%	140%
3-2 : Les populations vulnérables dans les zones d'intervention ont accès à des établissements scolaires disposant d'infrastructures, d'équipements, de matériel pédagogique et didactique, et de ressources humaines adéquates	7 181 578	37 703 287	2	8 065 084	17 528 001	112%	46%	57%
3-3 : Les populations vulnérables disposent de points d'eau modernes et d'infrastructures d'assainissement de base	60 000	363 305	4+	2 139 209	21 912 692	3565%	6031%	5682%
3-4 : Les jeunes/adolescents et les femmes en âge de procréer bénéficient d'informations et de services de prévention et de prise en charge des maladies	1 249 754	13 431 555	4+	7 888 091	20 395 269	631%	152%	193%
3-5 : Les structures nationales concernées par la mise en œuvre de la politique nationale de la population appuyées, disposent des capacités renforcées et d'informations appropriées pour la coordination, le plaidoyer et la mise en œuvre de la politique nationale de population	2 015 115	1 154 137	4-	1 930 553	801 932	96%	69%	86%
3-6 : Les leaders religieux et coutumiers et les OSC disposent de capacités renforcées pour la mobilisation sociale en faveur des pratiques favorables à la maîtrise de la croissance démographique	1 773 408	3 543 781	4-	1 747 146	3 200 607	99%	90%	93%

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
3-7 : Les communautés et les services ont des capacités renforcées pour l'enregistrement des faits d'état civil et la protection des enfants et des femmes contre toutes formes d'abus et de violences	10 305 610	16 577 255	2	10 001 138	15 275 587	97%	92%	94%
S/Total Effet 3	28 442 974	148 297 084		48 535 038	176 317 919	171%	119%	127%
Commentaires : Cet effet UNDAF qui correspond à l'intégralité du domaine de Coopération, tout en comprenant 4 produits très faiblement dotés, se trouve à un niveau d'exécution de 127%, avec des pointes dépassant les 100%, dont une de 5682%, du fait de l'explosion des investissements, aussi bien en ressources ordinaires qu'à mobiliser								
S/Total DC2 Dév. social - Capital humain	28 442 974	148 297 084		48 535 038	176 317 919	171%	119%	127%
DC3 : Gouvernance, Paix & Sécurité								
Effet UNDAF 4 : D'ici à 2018, les institutions nationales et locales, les OSC et les groupes ciblés appliquent les principes de bonne gouvernance et de consolidation de l'Etat de droit								
4-1 : les institutions nationales et locales disposent d'outils pour la planification, la mise en œuvre et le suivi/évaluation des politiques publiques sensibles au genre	5 425 787	5 361 590	4-	3 066 702	13 725 990	57%	256%	156%
4-2 : Les Institutions chargées des élections disposent de capacités pour gérer efficacement les processus électoraux et organiser des scrutins conformes aux standards nationaux et internationaux	1 000 000	8 000 000	4+	2 650 082	2 549 580	265%	32%	58%
4-3 : Les institutions nationales disposent de capacités de formulation et de mise en œuvre de lois et plans d'actions pour la consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit	3 939 267	7 314 024	4+	2 294 401	1 923 121	58%	26%	37%
4-4 : Les collectivités territoriales ciblées disposent de compétences et d'outils de gestion pour leur développement	8 557 262	13 230 666	4+	5 078 845	28 494	59%	0,22%	23%
S/Total Effet 4	18 922 316	33 906 280		13 090 030	18 227 185	69%	54%	59%
Commentaires : Un autre Effet UNDAF ne comportant que des produits très faiblement dotés, qui plus est, avec un taux de réalisation financière de 59%, ce qui reste faible, même s'il y a encore 1 an de mise en œuvre								

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
Effet Undaf 5 : D'ici à 2018, les institutions nationales et locales appuyées et les communautés ciblées assurent la sécurité des biens et des personnes et le fonctionnement des mécanismes de consolidation de la paix								
5-1 : Les structures nationales et locales en charge de la paix et de la sécurité disposent des outils et moyens pour accomplir leur mission	2 194 885	9 579 899	4+	2 807 110	21 572 420	128%	225%	207%
5-2 : Le Gouvernement dispose d'une stratégie de coopération transfrontalière incluant un mécanisme d'investissement de soutien aux initiatives transfrontalières de développement local		1 000 000	4-		1 000 000	-	100%	100%
5-3 : Les organisations de la société civile, les médias, les leaders d'opinion, les jeunes et les femmes soutenus disposent de capacités de gestion des conflits et de consolidation de la paix	20 000	3 659 575	4+		3 174 731	0%	87%	86%
5-4 : Le système national de statistique dispose de capacités adéquates pour produire à temps, et de manière désagrégée des données pour la planification et le suivi de la mise en œuvre du PDES et des politiques de développement	2 055 115	1 174 137	4+	2 951 820	1 188 739	144%	101%	128%
5-5 : Le dispositif de partenariat et de coordination de la mise en œuvre du PDES est fonctionnel et permet une bonne mobilisation des ressources			4-			-	-	-
S/Total Effet 5	4 270 000	15 413 611		5 758 930	26 935 890	135%	175%	166%
Commentaires : Il s'agit de l'un des 2 Effets UNDAF du domaine de coopération, mais dont tous les produits ont été sous dotés initialement, à l'image de l'ensemble du domaine avec seulement 8% des ressources UNDAF 2014-2018. Le taux d'exécution de 166% laisse apparaître un regain d'intérêt se traduisant par un effort additionnel de mobilisation des ressources investies à ce chapitre de la Gouvernance-Paix & Sécurité								
S/Total DC3 Gouvernance, Paix & Sécurité	23 192 316	49 319 891		18 848 960	45 163 075	81%	92%	88%
TOTAL UNDAF PERIODE 2014-2017	187 127 972	689 582 607		99 095 556	382 120 279	53%	55%	55%
	21%	79%		21%	79%			
Contrôle : somme des DC	187 127 972	689 582 607	-	99 095 556	382 120 279	53%	55%	55%

Produit / Effet / Domaine de Coopération	Ressources planifiées 2014-2017		Catégorie Initiale	Ressources exécutées 2014-2017				
	(\$ US)			(\$ US)		% Exécution		
	Ordinaires	A Mobiliser		Ordinaires	A Mobiliser	Ordinaires	A Mobiliser	Consolidé
	876 710 579			481 215 835				

Tenant compte des réserves soulevées plus haut sur l'information financière, un certain nombre de conclusions sont avancées.

Globalement, le ratio planifié Ressources ordinaires / Ressources à mobiliser, initialement 16/84 ressort à 21/79, traduisant un certain souci de meilleure prévisibilité. Ce même ratio caractérise l'exécution après 4 années de mise œuvre de l'UNDAF.

Les ressources ordinaires et à planifier sur les 4 ans représentent 90% de la prévision globale 2014-2018, ce qui est comparable avec d'autres schémas de programme sur 5 ans. Seulement, avec un taux d'exécution globale de 55%, si confirmé, le défi de mobilisation et surtout d'exécution sur la dernière année sera de gérer la surchauffe et l'absorption.

Après 4 années de mise en œuvre, les lignes ont peu bougé relativement à l'allocation de départ :

- 70 à 72% pour le DC1, pour un taux d'exécution faible de 31%, en déphasage avec l'incursion humanitaire et les activités rapportées
- 22 à 20% pour le DC2, pour un taux d'exécution de 127%
- 8% stable pour le DC3, pour un taux d'exécution de 88%.

Le taux global d'exécution retracée après 4 années est de 55%, le minimum raisonnablement attendu étant de 80%, plus en cohérence avec la programmation de 90% sur les 4 ans. Cela pose bien sûr non seulement la nécessité d'investir dans la planification budgétaire, la génération et le partage de l'information financière, mais également dans la transparence en cette matière²⁷. De plus, si l'information financière n'est que partiellement générée et surtout partagée, cela se traduit forcément par un manque à gagner et une sous-estimation des efforts du SNU et de ses partenaires, donc de leur image.

²⁷ « It can be construed as a reflection of poor UNCT planning capacity or limited commitment to transparency and accountability », in United Nations Development Assistance Framework Guidance, UNDG 2017

4.4.2.3.4. Contrôle de Qualité et Efficience

Le Contrôle de Qualité en temps réel et l'Assurance Qualité en amont sont deux dimensions qui ont un impact certain sur l'efficience des activités et le ratio coûts/avantages. Certains aspects sont déjà mentionnés plus haut dans le processus UNDAF. Ce sous-chapitre se veut juste illustratif quant à la nécessité d'introduire et de maintenir de hauts standards de qualité dans tous les processus qui concernent ou engagent le Système des Nations Unies ou ses mandants.

Extraits de PAA

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), notamment les agences du SNU appuient le PDES à travers les 3 effets de l'UNDAF 2014-2018 à savoir la résilience, le développement social et capital humain, la gouvernance [...]

La répétition de cette assertion même sur les PAA antérieurs peut être considérée comme une insuffisance dans le contrôle de qualité.

Le coût global des activités retenues au titre du plan d'action 2017 s'élève à Un milliard cinq cent quarante un mille six cent quatre-vingt-trois mille neuf cent dix-huit mille (1 541 683 918)FCFA (voir budget ci-joint).
Les différentes parties prenantes s'engagent à respecter le plan d'action présenté ci-dessus et à mobiliser les montants nécessaires à la mise en œuvre des différentes activités prévues.

Ces encadrés et d'autres passages dans les PAA ou supports montrent que la pratique du « *proof-reading* », qui est un jalon important dans un processus de contrôle de qualité de documents officiels et engageants, n'est pas systématique dans la préparation et la présentation desdits documents.

Les points de vue ci-après, essentiellement des démembrements gouvernementaux et des municipalités sont susceptibles selon les auteurs d'améliorer l'efficience des interventions.

« Les points d'amélioration sont surtout l'harmonisation des périodes de revues pour une prise en compte intégrale des annonces budgétaires dans la programmation au niveau sectoriel et la mobilisation à temps des ressources pour une meilleure mise en œuvre »

« L'approche budget-programme adoptée par le gouvernement est la mieux indiquée, mais celle-ci exige la mise en commun des fonds qui n'est pas suivie par l'ensemble des partenaires d'où la difficulté »

« Les procédures du système ne sont pas très bien comprises par certains d'où un problème dans la mobilisation et la justification des fonds »

« En ce qui concerne notre secteur, il existe le Fonds Commun, système qui permet de capter la contribution des différents partenaires et dont la justification des fonds se fait selon les mêmes procédures »

« Tous les partenaires doivent s'aligner sur les priorités du secteur, mettre les fonds en commun, suivre en commun et évaluer en commun les plans d'actions »

4.4.2.3.5. Conditions de mise en œuvre

La relative stabilité de l'environnement, observable dans les années 2012-2013 précédant l'UNDAF a très vite évolué, impactant forcément sur les modalités et conditions de mise en œuvre.

Déjà en 2014, les lignes ont bougé sur le plan politico-syndical, que ce soit en termes de législation générale ou spécifique en vue des élections, que ce soit en termes de revendications, par exemple la grève des agents de l'Agriculture et de l'Élevage, qui n'a pas permis de procéder à une évaluation complète de la situation agropastorale, privant le système et le Gouvernement de statistiques importantes dans la détermination des niveaux de vulnérabilité.

Les progrès fragiles en matière économique et d'amélioration du climat des affaires ont été plombés par la situation humanitaire, avec les crises alimentaires, le péril sécuritaire dans la sous-région et autres épidémies apparues, enlevant même certaines zones de la carte des productions agricoles.

Le SNU a dû, sur demande du Gouvernement, revisiter aussi bien son positionnement géographique que thématique en termes de concentration, avec des efforts supplémentaires en matière de mobilisation des ressources, mais orientées davantage dans les questions humanitaires.

4.4.2.4. Durabilité et Impacts

« La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l' aide au développement en provenance de l' extérieur ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et, toujours sur la base de cette appréciation, d' effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur ».

L'impact, corrélé à la durabilité représente les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Afin de prendre en compte la dimension « Durabilité » de l'évaluation, nous avons orienté nos investigations pour apprécier les effets et impacts, mais aussi les processus d'habilitation aux différents niveaux, sans lesquels, la « Pérennisation » est difficilement envisageable. L'Hexagone ou modèle **STEPPE** de ODJI ESSEMBE²⁸ a servi de trame pour en considérer les six dimensions. Il est représenté comme suit :

²⁸ Notes de Cours Gestion de Projets

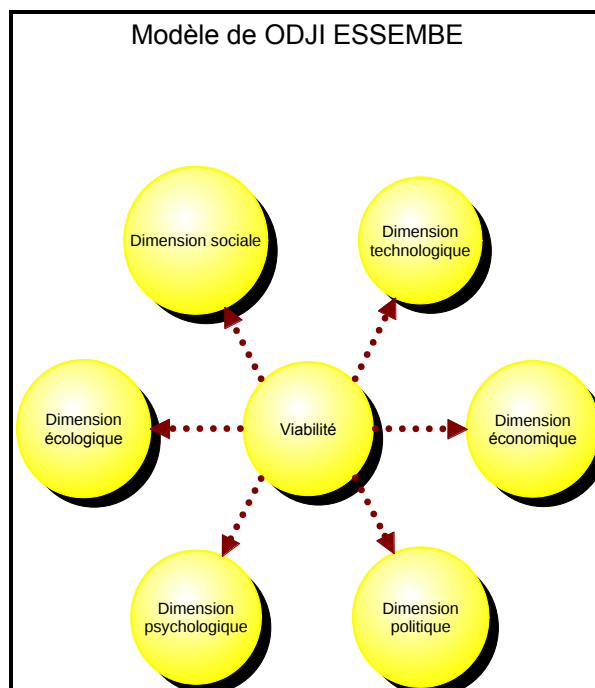


Figure 3: Hexagone Essemblé sur la viabilité

Les dimensions Sociale, Économique et Écologique sont les 3 piliers du Développement durable, pendant que celles Politique, Psychologique et Technologique sont les accélérateurs ou inhibiteurs potentiels selon les directions prises.

Tableau 14: Modèle STEPPE et Durabilité

DIMENSIONS	COMMENTAIRES, QUESTIONS
Sociale	- Les composantes UNDAF 2014-2018 intéressent le plus grand nombre, les ménages vulnérables, les femmes, les jeunes, les exploitations familiales, ce qui milite en faveur de son acceptabilité sociale. Le renforcement de la Résilience et du Développement humain est en bonne place - Les questions de Genre et des Droits humains, de Démographie, mobilisent de bonnes intentions du SNU mais l'opérationnalité est encore à chercher selon les spécialistes ; une approche qui fasse bouger sensiblement et positivement les références socioculturelles reste un défi
Technologique	La Technologie inclut le savoir-faire, les équipements et matériels, les infrastructures, les supports numériques, les approches et procédés pour s'adapter aux changements climatiques ... - Les modalités d'exécution nationale, les renforcements techniques et gestionnaires, y compris au niveau décentralisé, visibles sur tous domaines de coopérations sur les thématiques qui intéressent sont de nature à consolider les acquis - L'usage des réseaux sociaux et des médias traduit une certaine volonté à disséminer les connaissances, mais l'impact n'est pas toujours évident, si on prend l'exemple de la vidéo sur les Communes de Convergence et le PCM « Agir ensemble ». Postée le 9 décembre 2016, elle n'a enregistré que 14 vues, dont certainement y compris celles des concernés immédiats, soit un profil de fréquentation somme toute faible - La promotion des droits humains avec l'installation d'un site interactif auprès d'une institution de la République
Economique	- Le ratio Ressources ordinaires / Ressources à mobiliser n'est pas de nature à rassurer de la complétude des financements malgré les nombreux efforts collectifs et individuels en la matière

	- Les ressources dédiées au PAA sont appréciables et appréciées des collectivités bénéficiaires, mais la mise à disposition à temps reste un grand défi à relever, sans compter que les franges vulnérables, qui sont la cible principale n'ont pas d'assise minimale propre pour dérouler des activités dont certaines répondent à un calendrier précis - La dérive est que certains intrants connaissent des détournements d'objectifs, parce que consommés directement ou vendus à des fins alimentaires (phénomène observable sur les marchés, même hebdomadaires) - La part d'autofinancement des communes est certes encore faible, mais elle traduit la volonté de construire sur le long terme - Des opportunités d'emplois et de diversification des revenus sont créées - L'usage du terme AGR comme Activité génératrice de Revenus est encore présent, alors que le revenu n'est pas forcément durable. Il est urgent de changer de paradigme et d'utiliser le terme « AGBD » ou « <i>Activités génératrices de Bénéfices durables</i> », ce qui change la perspective dès l'entame d'une action, y compris la détermination d'indicateurs de la mesure de durabilité - L'allocation des ressources devrait viser un minimum susceptible de produire des effets et impacts
Politique	Le Politique s'entend « politico-institutionnel » et administratif - L'alignement des choix stratégiques de l'UNDAF aux priorités nationales, le leadership du Gouvernement et le dialogue politique assidu sont un puissant facteur de durabilité - L'arsenal législatif et réglementaire reste encore un défi surtout par rapport à certaines problématiques sociales et économiques (démographie, foncier...) - L'approche ComDeCO avec la « Commune comme porte d'entrée » est saluée à la quasi-unanimité ; il s'agit juste de poursuivre la logique de la maîtrise d'ouvrage communale jusqu'au bout²⁹, avec les renforcements nécessaires - « <i>Les communes, en pilotant leur plan de développement communal et leur plan d'investissement annuel d'une part et en contribuant à au-moins 10% de celui-ci tracent les conditions de la durabilité raffermies par le renforcement des capacités par les VNU, les possibilités d'élargissement de l'assiette fiscale, de transfert de compétences et de suivi et de mesure d'impact</i> » - La mise à jour des PDC pour tenir compte des questions émergentes ou à renforcer comme CC, Droits humains, Genre - Le niveau départemental semble être le maillon « oublié » selon les autorités rencontrées, certaines ayant même déjà mis à exécution des menaces d'arrêt d'activités pour non connaissance d'initiatives et parachutage, alors que dans l'approche ComDeCo, le Comité Technique Départemental de l'initiative 3N est censé assurer le suivi et la coordination des interventions, de même que la collecte et la diffusion des informations. - Dans l'autre sens, les services techniques déconcentrés ne joueraient pas leur rôle de garant du respect des orientations sectorielles, prétextant un manque de moyens. « <i>Si un Maire fait une programmation et identifie les besoins et met les moyens, je m'assurerai personnellement que les techniciens concernés feront la part qui leur revient</i> », tempère une autorité administrative
Psychologique	Une gestion équilibrée des états d'esprit, des émotions, des états d'âme et de la confiance mutuelle, est un jalon important dans la réussite d'une initiative partenariale et pour sa durabilité. - Les fleurs de l'état d'esprit affichés à l'entame n'ont pas été exploités à leur potentiel pour produire tous les fruits escomptés. - Selon UNDAF, un « <i>noyau d'indicateurs pertinents pour mesurer la contribution de l'UNDAF à la réalisation des OMD et des axes stratégiques du PDES</i> » est retenu. Cet exercice tardant à voir le jour, il n'est pas noté selon nos interlocuteurs l'effort de faire la part des choses, ce qui laisse croire que seul le SNU fait bouger les indicateurs, oubliant les autres intervenants

²⁹ Un proverbe africain déconseille de « donner la tête tout en enlevant la langue »

	- « <i>C'est comme si le SNU cherchait à effacer les autres et à nous enlever notre visibilité, à tel point que nos citoyens et nos états demandent de plus en plus des comptes, alors que c'est une dimension importante contenue dans les Conditions générales des accords de partenariat de divers ordres</i> » - « <i>Nous avons besoin de reconnaissance aussi, et également de visibilité en tant que moyen de reddition des comptes à nos citoyens et parlements mais c'est difficile</i> ». - « <i>Le Gouvernement ne reconnaît pas nos efforts parce que nous ne mettons pas les ressources directement à sa disposition ; or nous estimons que les systèmes nationaux ne sont pas encore suffisamment fiables.</i> » - Un partenaire bilatéral considère qu'il est le plus gros contributeur au Niger dans une thématique, mais qu'il fait passer ses appuis « <i>par une agence en particulier du SNU, qui est elle-même une grosse machine cherchant sa propre notoriété</i> ». - Pour le futur, il est souhaité plus de visibilité (psychologie) pour les autres et respect des clauses y afférentes, plus de communication - Un PTF dans son prochain Programme d'appui à la Sécurité, envisage une composante entière sur la Confiance des communautés vis-à-vis des autorités gouvernementales, « <i>confiance sans laquelle aucun programme, même très pertinent techniquement, ne peut avoir la portée souhaitée</i> » - Une gestion psychologique du partenariat stratégique est incontournable : exemple de l'appropriation de l'évolution des indicateurs « macro » par le SNU, « <i>car tel que présenté, on a tendance à considérer que seul le SNU est dans le pays pour faire bouger les choses, alors que le budget tourne autour de 10% du PDES !!!</i> » - L'équité spatiale a été soulevée par des interlocuteurs politiques, surtout quand des communes adjacentes ne sont pas bénéficiaires - Heureusement que les résultats engrangés dans les différents domaines de coopération participent à créer une dynamique d'espoir et de lendemains meilleurs pour les communautés
Écologique	- Les technologies d'adaptation, exemple des intrants et procédés d'Agriculture intelligente sont rassurantes - L'installation de pompes immergées solaires et thermiques et de nouvelles plateformes multifonctionnelles moins énergivores, y compris des moulins à grains à énergie solaire est à noter, pour lesquelles, que des indicateurs sur les équivalences Tonnes-CO2 (GES) séquestrées ou réduites auraient pu accompagner.

Dans la conduite d'une stratégie de Pérennisation, chacune des six dimensions STEPPE doit faire l'objet d'une attention particulière, avec la définition de jalons précis à surveiller durant le cheminement vers le succès. L'exemple ci-dessous nous a été cité et confirmé, avec une appréciation particulièrement positive sur la stratégie de sortie, porteuse de durabilité :

Extrait Rapport, illustration d'une bonne pratique de convergence, qui augure de durabilité :

« Le projet vise à développer un paquet d'actions devant servir de socles pour la construction de la résilience des ménages pauvres et très pauvres de la zone d'intervention. Il s'agit pour la FAO et le PAM à travers une synergie programmatique, thématique et géographique de mettre en œuvre des activités pour préserver les moyens d'existence et renforcer la résilience des communautés vulnérables vivant dans des écosystèmes fragiles (communes de Tondikiwindi, Bagaroua et Allakaye). Ainsi après les ateliers de planification (PSME, PCP) conduites conjointement par la FAO et le PAM pour la définition avec les communautés bénéficiaires des principaux appuis à apporter, les deux agences ont démarré leurs activités sur le terrain en assurant la complémentarité nécessaires à une bonne coordination des actions sur le terrain : cash for work par le PAM pour la récupération des terres, appui intrants de qualité pour la mise en valeur des terres, l'aménagement de périmètres maraîchers, la promotion de l'élevage, etc.

Les bénéficiaires ont été sensibilisés pour qu'un prélèvement soit fait sur la production obtenue à la récolte pour rembourser une partie des intrants servis par la boutique d'intrants mise en place dans chaque village afin d'aider à la constitution d'un fonds de roulement. En effet pour assurer la durabilité de l'intervention, des réseaux de boutiques d'intrants ont été constitués et des comités de gestion mis en place et formés afin de prendre en charge progressivement l'approvisionnement des communes d'intervention du projet en intrants de qualité et assurer à terme une plus grande responsabilisation des bénéficiaires. Aussi bien en 2015 qu'en 2016, les fournisseurs de semences de la FAO ont été mis en relation avec les gestionnaires des boutiques d'intrants et les boutiques d'intrants mis en contact avec les bénéficiaires finaux à qui vouchers avaient été préalablement distribués. ».

V. GENRE ET DROITS HUMAINS

Les thèmes transversaux sont supposés être pris en compte dans tout le processus de planification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi et évaluation des stratégies et programmes avec notamment des politiques publiques et des indicateurs sensibles au genre ainsi que l'adoption et la mise en œuvre de lois conformes aux engagements internationaux en matière de droits humains.

5.1. Prise en compte du Genre

Selon l'OCDE, les résultats en matière d'égalité hommes-femmes, d'autonomisation et de renforcement des capacités des femmes recouvrent :

Droits – élaboration et application de la législation ; lutte contre les violences et les discriminations à l'égard des femmes, notamment au niveau de l'emploi ; et instauration de conditions permettant aux femmes et aux filles de mettre à profit leur éducation pour faire des choix, générer des revenus et saisir des opportunités d'emploi.

Accès aux ressources et aux prestations – accès des femmes au crédit et à des services d'aide aux entreprises ; lutte contre les pratiques discriminatoires en matière d'emploi ; défense de l'égalité de salaire ; possibilité de bénéficier d'un congé parental ; accès à la santé et amélioration de l'accès des femmes à la propriété, au contrôle et à l'exploitation des terres.

Prise de décision – possibilité pour les femmes de jouer un rôle accru dans la prise de décisions au sein de leurs foyers, et changement des attitudes en matière de droit de vote des femmes, de la possibilité qui leur est allouée de siéger au Parlement, de prendre des décisions et d'occuper des postes à responsabilités.

Pour ONUFEMMES, les réponses à un certain nombre de questions donnent une idée du niveau de prise en compte de cette dimension transversale.

Tableau 15: Tableau de contrôle sur le Genre

Questionnements	Éléments de réponse UNDAF Niger
1. L'analyse de la situation / étude de base comprend-elle l'analyse des questions de genre ?	Le point sur les OMD relève la pauvreté féminine et l'iniquité entre sexes en matière d'éducation, et pose les défis à relever en matière de Gouvernance et Paix favorable au Genre
2. Est-ce que les indicateurs, les cibles et les objectifs sont sensibles au genre ? Prévoit-on leur mise à jour ?	Seuls 9% des indicateurs sont clairement sensibles au Genre, et il n'y a pas de dispositions spécifiques pour leur mise à jour

3. Le plan de S&E exige t- il que toutes les données soient ventilées par sexe ?	Le Plan de S/E n'inclut pas d'activités spécifiques pour la thématique Genre. Il en est de même de méthodes ou ressources dédiées à la question
4. Quelles méthodes et outils sont envisagés pour recueillir des données sensibles au genre ? Y a-t-il des ressources et capacités dédiées ?	
5. Est-ce que le plan du S&E a été distribué aux experts genre pour leurs inputs ?	La réponse selon les interlocuteurs et interlocutrices est plutôt négative
6. Quels sont les effets attendus ou non du projet qui affectent les relations entre les femmes et les hommes ?	Plusieurs activités renferment une démarche Genre (accès aux Services sociaux de Base, renforcement de la résilience, représentativité de certains groupes...), mais la formulation des Effets UNDAF ne se réfère pas à une sensibilité Genre
7. Pense-t-on aux éventuels effets à long terme sur l'égalité des sexes ? - Est-ce qu'il y a suffisamment d'information pour le savoir ?	
8. Quelle est la stratégie qui doit être adaptée pour augmenter la sensibilité genre et pour améliorer les relations homme-femmes	Il n'y a pas de stratégie du SNU spécifique pour rehausser la sensibilité Genre. Il y a cependant des agences déroulant des programmes qui visent l'accélération de l'atteinte des droits des jeunes et des femmes de manière équitable dans les domaines de la résilience, de la santé maternelle, la prise en compte des besoins des jeunes et adolescents dans le domaine de la santé de la reproduction et des droits, la maîtrise de la croissance démographique et la disponibilité de données désagrégées et fiables sur la dynamique de population. Des dispositifs de lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants peuvent être cités, de même que des activités ciblées en matière de Résilience ou d'accès aux services sociaux de base tendant à minimiser les écarts de statuts entre hommes et femmes : Moulins à grains, plateformes multifonctionnelles, petits ruminants, embouche, semences potagères, haute intensité de main d'œuvre et transferts pour des moyens d'existence aux femmes et aux jeunes... Un partenariat précis avec des groupes de femmes et de défenseurs de l'égalité hommes-femmes pour influencer les actions en faveur du développement et exiger des comptes sur la mise en œuvre des dimensions sexospécifiques de la législation nationale, des politiques et des stratégies, aurait apporté de la valeur à l'approche axée sur les droits et l'égalité de genres.

Il y a donc des initiatives Genre importantes liées à la mise en œuvre de l'UNDAF. L'étude sur le profil Genre au Niger³⁰ montre que le pays a fait des progrès en matière d'équité et d'égalité entre hommes et femmes, avec des résultats probants dans différents domaines comme l'éducation, la santé, la protection et la participation des femmes dans les sphères de décision.

³⁰ ONUFEMMES, Mai 2017

Le projet conjoint FAO-PAM-FIDA-ONU Femmes intitulé « Autonomisation économique des femmes rurales », ciblant les personnes les plus vulnérables avec une attention particulière sur les ménages dirigés par des femmes, est cité en exemple.

Il reste à en faire une démarche plus volontariste, systémique et systématique avec toutes les ressources et stratégies nécessaires pour mieux les planifier, les mettre en œuvre, les suivre et les évaluer pour en tirer les leçons utiles à valoriser.

5.2. Prise en compte des Droits humains

Inscrites comme une thématique transversale de l'UNDAF 2014-2018, les interventions des NU dans le domaine des droits humains au Niger ont soutenu maintes facettes d'importance en la matière.

5.2.1. Le renforcement des capacités du Gouvernement

Les appuis ont visé l'intégration dans les programmes de l'approche basée sur les droits humains. Cela a concerné :

- L'amélioration de la fonctionnalité et de la visibilité de la Commission Nationale des Droits Humains (CNDH)
- La facilitation de la plainte aux citoyens victimes de violation de leurs droits, via la création d'un site web pour répondre aux plaintes en ligne et assurer un traitement diligent
- Le renforcement des capacités pour une meilleure mobilisation de ressources pour la mise en œuvre du plan d'action 2014-2017
- L'élaboration et les tests de modules relatifs aux droits humains dans l'éducation
- La validation du plan stratégique quadriennal 2014-2017 de la Commission Nationale des Droits Humains qui dote cette institution nouvellement installée d'un outil de travail et de mobilisation de ressources pour l'exécution de son mandat pour les 4 prochaines années
- La validation du programme d'éducation aux droits de l'homme qui dote le Niger d'un document stratégique permettant d'intégrer les droits humains dans les curricula de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel.
- L'élaboration d'un programme national de protection de l'enfant suivi d'un projet de restructuration des services d'action sociale déconcentrés.

5.2.2. Les conventions internationales et les exigences de rapportage

L'application des conventions internationales et l'exercice des droits et des principes de droit à la fois par les titulaires de droits et les porteurs d'obligations passent par le rapportage régulier des avancées et engagements en la matière. Ainsi le SNU a appuyé entre autres l'élaboration et la validation des rapports suivants :

- rapport d'évaluation à mi-parcours du suivi des recommandations de l'examen périodique universel (EPU) ;
- rapport initial sur la mise en œuvre de la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants ;
- rapport périodique sur la mise en œuvre de la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples (CADHP) ;
- rapport alternatif par le Collectif des Organisations de Défense des Droits de l'Homme, sur la mise en œuvre du Pacte International sur les Droits Civils et Politiques ;
- rapport alternatif par le Collectif des Organisations de Défense des Droits de l'Homme, sur la mise en œuvre de la CADHP, donnant ainsi à la société civile l'opportunité de contribuer

à l'amélioration de la coopération avec les organes des traités et au respect des droits de l'homme au Niger ;

- rapport de la CNDH devant l'Assemblée nationale, conformément à la Constitution, étape importante en vue du passage devant le Comité International de Coordination de l'OHCHR pour son accréditation au rang A ;
- rapports sur les traités ratifiés par le Niger (Rapport CEDEF, la Convention sur les Droits de l'Enfant et son protocole, Rapport relatif à la vente, la prostitution et la pornographie mettant en scène des Enfants, Rapport sur la Convention sur les Droits des Personnes Handicapées) ;
- rapports périodiques du Niger sur la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples et sur la Convention sur l'Elimination de toute forme de Discrimination Raciale
- rapport national final sur les OMD.

Au-delà de la promotion des droits humains, ces appuis ont permis au Niger de rattraper des retards dont certains dépassaient les 10 ans, une contribution hautement appréciée, redorant par la même occasion le blason et l'image du Niger dans le concert des nations. Le statut A de la CNDH recouvré est une illustration.

VI. ENSEIGNEMENTS TIRES & CONCLUSIONS

Les enseignements tirés réfèrent aux généralisations établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

Au-delà des avancées significatives des agences sur les différents produits, un certain nombre d'enseignements peuvent être tirés de l'exercice d'évaluation finale de l'UNDAF 2014-2018 :

1. Le niveau de mobilisation ou même d'intérêt pour la mise en œuvre de l'UNDAF, en tant que réponse concertée du SNU au profit des populations vulnérables du Niger est très inégal au regard du degré de collaboration. Certains PTF, considérant le sentiment d'appartenance et une certaine forme de préférence nationale, privilégieront les OSC ressortissantes pour la mise en œuvre de certaines initiatives, plutôt que le SNU
2. Un processus de haute facture et un document UNDAF, même appréciés, restent des conditions nécessaires, mais pas suffisantes pour élargir l'intérêt et maintenir le tempo durant le cycle
3. Le potentiel de mobilisation des ressources semble s'imposer de plus en plus pour se joindre aux 3 critères de base que sont les avantages comparatifs, l'inclusion et les chances de succès. Il faudra l'assumer de façon explicite de la part des agences dès le début de la formulation du prochain UNDAF pour en tirer toutes les conséquences, à moins de redécouvrir les avantages comparatifs perçus comme souvent vagues ou inexplicites
4. Les activités de sensibilisation ne semblent avoir de portée que quand elles sont supportées par « du concret » ; leur maintien dans des proportions limitées pour favoriser des initiatives du genre « Quick Impact Project » est une demande notée
5. La focalisation par thème s'affirme davantage, la couverture géographique étant dictée aujourd'hui pour l'essentiel par les conditions de sécurité. Ce dernier aspect, couplé à la flexibilité, laisse un avantage au SNU qui a le devoir de ne laisser personne derrière, dans tous les coins du pays, et qui doit saisir cette opportunité à fond pour porter et relayer certaines initiatives de la coopération surtout bilatérale, mais en considérant la visibilité attendue des partenaires qui elle-même a tendance à devenir une exigence

6. La dimension psychologique et la recherche de la crédibilité et de la **confiance** prennent de plus en plus de place dans la gestion du développement ; il faut en tenir compte
7. Le niveau de plus en plus élevé des élus communaux et de leurs collaborateurs s'accompagne d'une réclamation de responsabilités plus grandes, qu'il faut considérer, et d'une volonté de leur fournir un argumentaire de plus en plus pertinent et exhaustif
8. Sans un système de suivi-évaluation et capitalisation performant, la Gestion axée sur les Résultats devient problématique. Les difficultés notées à ce chapitre ont fortement pesé sur « l'évaluabilité » de l'UNDAF 2014-2018 et sur l'appréciation correcte et précise des effets
9. Le choix des profils pour certaines positions, par exemple en matière de Suivi-évaluation est critique pour saisir et partager toutes les dimensions liées à une initiative comme l'UNDAF ; il faut ajouter la nécessité d'un Cadre de Redevabilité
10. Des compétences en matière de conduite du Changement planifié et d'Assurance / Contrôle de Qualité deviennent de plus en plus nécessaires dans un contexte socio-environnemental comme celui du Niger engagé dans la Réforme.

De façon générale, la formulation de l'UNDAF 2019-2021 devrait être l'occasion de mettre à plat et sans complaisance les impairs liés à la gestion des interfaces internes comme externes, et de progresser davantage sur la question préalable, qui est celle des engagements pour cheminer vers le « *Delivery As One* ».

VII. RECOMMANDATIONS

Une des attentes de l'exercice d'évaluation finale est l'identification de pistes pour l'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021.

7.1. Pour le positionnement stratégique de l'UNDAF 2019-2021

Recommandation initiale : Pour le positionnement stratégique de l'UNDAF 2019-2021, avec le souci d'Effet multiplicateur bien en place, deux dimensions sont à considérer.

Sur le plan des mécanismes et processus, les idées les plus revenues sont consignées comme suit, et gravitent autour de la coordination et du suivi-évaluation :

- « *Le Niger dispose déjà d'un système national de suivi et évaluation des actions, mais dont les dispositifs ne fonctionnent pas* »
- « *Le SNU pourrait continuer à appuyer ce Pays en termes d'expertise et de mobilisation des ressources conséquentes et requises pour rendre le mécanisme du Suivi plus performant* »
- « *Le SNU pourrait appuyer la Partie Nationale (le Ministère du Plan) dans l'élaboration d'une stratégie Nationale Harmonisée en matière de coordination, de planification et de suivi –évaluation et du Développement* ».

En effet le dispositif de coordination du PDES comprend en son sein des organes de pilotage et d'orientation politique dont le Comité Etat – PTF, qui « *a pour mission de favoriser la coordination et l'harmonisation des interventions des différents acteurs, de faciliter la mobilisation des ressources financières et techniques, de veiller à l'alignement des appuis au cycle budgétaire. Il*

sert également de cadre unique de dialogue entre le gouvernement et les partenaires dans le processus de suivi de la mise en œuvre du PDES»

En tous les cas, le processus à succès déroulé lors de la formulation de l'UNDAF 2014-2018 reste une solide référence à ce chapitre.

Sur le plan des thématiques, les idées revenues, incluant une fenêtre de ressources pour l'humanitaire, couvrent :

- L'Agriculture intelligente, les opportunités économiques et les chaînes de valeur dans le contexte du changement climatique
- L'Assurance et la Couverture des catastrophes naturelles et des risques environnementaux
- Les services sociaux de base, la Protection sociale et la Couverture sanitaire universelle
- L'autonomisation des femmes
- La lutte contre la corruption et le détournement, *« parce que tous les pays qui se sont développés ont maîtrisé ces axes par tous les moyens »*
- La thématique « Paix, Sécurité, Urgence et Développement »
- La Migration et l'emploi des jeunes, étant donné que *« Le phénomène de la migration affecte la plupart des pays en voie de développement, avec des conséquences sur la jeunesse des pays en développement qui faute de l'emploi désire quitter leur résidence pour espérer un mieux-être dans les pays développés qui actuellement sont aussi confrontés à une récession économique sans précédent »*
- La maîtrise de la démographie, en lien aussi avec l'objectif CEDEAO 2030, le Parlement ayant déclaré que *« la démographie galopante annihile les efforts de développement et nous devons faire un effort pour atteindre 3 enfants par d'ici 2030 »*, ajoutant que *« Le lien entre démographie et développement est fortement établi : quand il y a plus d'actifs que de passifs, un stock d'individus qui est bien éduqués, qui travaillent, les chances d'amorcer un développement économique sont réelles que l'inverse. Or, dans les pays sous-développés, l'éducation et l'accès aux soins restent réservés à une minorité. »*

S'appuyant sur les 8 axes prioritaires de la DPG et leur traduction à travers le PDES, tenant compte des piliers du Développement durable et de l'Agenda pour le développement de l'Afrique 2063, les appuis et stratégies du SNU aux défis et priorités humanitaires, de relèvement et de développement du Niger devraient se définir à partir du remplissage de la Matrice suivante comme base, avec les ajustements éventuels :

Tableau 16: Matrice de base pour l'identification des appuis

Développement durable / Domaines de Coopération	Programmes prioritaires du Niger / Effets UNDAF				
	Renaissance culturelle	Développement social et Transition démographique	Croissance économique	Gouvernance, Paix & Sécurité	Gestion durable de l'Environnement
Pilier social Développement durable	X	X	X	X	X
Pilier économique Développement durable	X	X	X	X	X
Pilier écologique Développement durable	X	X	X	X	X

Aspects transversaux	X	X	X	X	X
Avantages comparatifs du SNU par Effet UNDAF	X	X	X	X	X

L'allocation des ressources pour l'UNDAF 2019-2021 devrait, autant que possible, tenir compte des points de vue soulevés plus haut, mais aussi et surtout de la configuration tracée par le Gouvernement dans le cadre du PDES 2017-2021, à savoir « *aux secteurs de la sécurité (10%), de l'éducation (25%), de la santé (10%), du développement rural et sécurité alimentaire (15%), de l'hydraulique rurale et urbaine (9%), de l'énergie et infrastructures (10%), des régies financières (1%) et des autres secteurs (20%)* ».

Un éclairage utile sera une étude exhaustive sur les 5 Effets³¹ UNDAF 2014-2018, en collaboration avec l'INS, dont les résultats seraient versés dans le processus alimentant le prochain cycle. Les dimensions transversales comme le Genre et les Droits humains devraient y bénéficier d'attention particulière et d'un plus fort engagement.

Dans la définition du positionnement stratégique, l'avantage comparatif reconnu du SNU en termes de neutralité et de couverture nationale devrait aider à convaincre pour porter les initiatives de certains bilatéraux, en respectant la visibilité de ces derniers.

7.2. Pour la formulation et la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2021

7.2.1. Du processus UNDAF

- R.1. Rappeler régulièrement l'esprit de la Réforme et les exigences, et appliquer une véritable Stratégie de Gestion du Changement et de Communication, en mettant l'emphasis sur les points critiques et le Sentiment d'appartenance au SNU (SNU)
- R.2. Intensifier l'appropriation du processus UNDAF par la partie nationale à travers l'information et le renforcement des capacités, l'amélioration de la représentation nationale au niveau des différentes instances d'échanges et de prise de décisions (SNU, Gouvernement)
- R.3. Elargir les bases d'appropriation du processus UNDAF en intéressant au-delà des gestionnaires stratégiques, et ce aussi bien du côté Gouvernement, du SNU que des autres partenaires y compris des partenaires déconcentrés, des OSC et du secteur privé (SNU, Gouvernement)

7.2.2. Du Document principal

- R.4. Rendre disponible le Document principal, à travers une transmission officielle de la version signée aux ministères et entités clés ayant participé au processus, en faire la publicité et en appuyer la maîtrise du contenu à tous les niveaux concernés, y compris aux niveaux décentralisé et déconcentré (SNU, Gouvernement)
- R.5. Faire des sessions spéciales de promotion du Document, dont une pour les PTF (SNU)

³¹ Pour approcher au mieux la véritable contribution du SNU

- R.6. Avec comme support le Document, élaborer et mettre en œuvre (SNU) un plan de large diffusion et de formation à l'UNDAF (One UN, concept, approche, contenu, mise en œuvre, résultats etc.), et l'intégrer dans le briefing des nouveaux agents rejoignant le SNU au Niger en cours de cycle (SNU)
- R.7. S'engager à faire la promotion de l'UNDAF / DAO à l'occasion des discussions bilatérales avec les partenaires techniques et financiers (toutes les agences, fonds, programmes)

7.2.3. De la Matrice des Résultats et du système de Suivi-évaluation

- R.8. Investir le temps qu'il faut sur la Matrice en général, sur la quantité des produits, leur formulation, sur les indicateurs en particulier, quitte à organiser une session de vérification de la qualité après le bouclage du processus UNDAF, pour que ce soit l'ultime étape avant signature (SNU, Gouvernement) ; l'inclusion systématique d'indicateurs renseignant sur l'empreinte Carbone est à envisager
- R.9. Compte tenu de l'importance centrale de la Matrice des Résultats comme instrument de la Réforme, comme support de communication renfermant en elle quasiment tout le cycle, comme base de bonification et d'amélioration, veiller à en faire un instrument dynamique et à revisiter régulièrement (SNU) ; c'est aussi une occasion de renforcement
- R.10. Prévoir systématiquement dans le Plan de Suivi-évaluation de l'UNDAF une activité de mise à jour régulière de la Matrice des Résultats (SNU, Gouvernement)
- R.11. Formaliser la collaboration avec l'INS dans la conception et la mise en œuvre du système de suivi-évaluation et la génération de statistiques de qualité (SNU, Gouvernement)
- R.12. Le référentiel de base étant le PDES 2017-2021, partir des indicateurs SMART de celui-ci pour l'identification et la formulation de ceux de la Matrice des Résultats (SNU, Gouvernement)
- R.13. Faire en sorte que l'évaluation de l'UNDAF 2017-2021 se déroule dans une période favorable, permettant la mobilisation soutenue de toutes les parties prenantes (SNU, Gouvernement).

7.2.4. Des progrès accomplis

Au niveau des mécanismes

- R.14. Faire preuve davantage de proactivité dans l'animation et la gestion des instances de coordination GVT-PTF (SNU)
- R.15. Dans la coordination Intra PTF, mettre davantage l'accent sur les avantages comparatifs et les compétences avérées, pour la détermination des leaders et coleaders sectoriels, avec obligation de rendre compte aux pairs (SNU)
- R.16. Mettre en place des groupes d'Effets en charge de gérer toute la chaîne thématique, à la tête de chacun desquels, il y aurait un animateur principal pour la planification, le suivi de la mise en œuvre, la progression, mais aussi pour la veille environnementale en la matière, les groupes répondant du CTIA lui-même renforcé dans ses prérogatives en matière de redevabilité (SNU)
- R.17. Evaluer la possibilité, en fonction des besoins à combler et des transitions nécessaires, de disposer d'une Cellule unique de suivi des appuis SNU au niveau du Ministère du Plan (SNU, Gouvernement)
- R.18. Renforcer les capacités techniques et de suivi - évaluation du bureau de coordination, avec un expert par Domaine de coopération et un en charge de la veille et du suivi des dimensions transversales, ou à défaut d'un expert de haut niveau en Suivi-évaluation qui assurerait le Secrétariat du GTSE (SNU, Gouvernement)

- R.19. Envisager la suppression du GTTR, maintenir le GTSE avec une attention particulière sur les profils pour l'animation, une représentation régionale développant une collaboration et des appuis à l'endroit des dispositifs régionaux et locaux de coordination, y compris le CCC (SNU, Gouvernement) ; le suivi-évaluation de l'UNDAF pourrait être confié au binôme CEA-INS comme leaders, avec dans le mandat une emphase sur la qualité et le suivi des indicateurs
- R.20. Renforcer les VNU et recentrer leur appartenance (SNU Vs Agence) via un financement « aveugle » SNU/Coordination (SNU)
- R.21. Examiner la faisabilité et la viabilité de prolonger l'action des VNU par des relais communautaires, dans la perspective de profiter pleinement des SCAPRU
- R.22. Impliquer davantage le Maire et son conseil dans la nouaison et le suivi des contrats avec les ONG (SNU, Gouvernement), en promouvant l'évolution progressive vers la maîtrise d'ouvrage communale totale, y compris le renforcement des capacités (SNU, Gouvernement)
- R.23. Poursuivre le renforcement du Gouvernement pour le parachèvement de la stratégie harmonisée en matière de coordination, de planification et de suivi-évaluation du développement (SNU, Gouvernement)
- R.24. Pour tous les mécanismes à asseoir, mettre en place un Cadre de Redevabilité basé sur les mandats et les productions attendues (SNU, Gouvernement). Le mandat du CTIA pourrait être élargi ou précisé en la matière.

Au niveau des performances selon les critères d'évaluation

Pertinence et Positionnement

- R.25. Pour une meilleure clarté et lisibilité du potentiel conjoint, rappeler dans le document UNDAF, les avantages comparatifs clés, justifiant du positionnement des agences sur les différents effets visés (SNU)
- R.26. Profiter de toutes les opportunités pour promouvoir et mettre en pratique les programmes conjoints (SNU, Gouvernement), en favoriser résolument la modalité pour la mise en œuvre de l'UNDAF, avec 2 ou 3 programmes phares par Domaine de Coopération (SNU)
- R.27. Aligner les appuis PAA aux différents produits pour faciliter la traçabilité et les contributions conjointes (SNU, Gouvernement)

Efficiences des interventions

- R.28. Tendre vers un Ratio indicatif « Ressources ordinaires Vs A mobiliser » dans une fourchette rassurante par rapport aux engagements du SNU (SNU)
- R.29. Veiller à un certain équilibre dans la répartition des ressources entre Domaine de coopération, avec définition d'un seuil critique par produit et obligation de rapportage basé sur les résultats (SNU)
- R.30. Assurer un minimum fixe et des variables selon des critères consensuels par Domaine de Coopération (SNU)
- R.31. Considérer la mise en place des inputs (intrants, renforcements, ressources...) à temps comme une condition essentielle pour la mise en œuvre réussie des activités (SNU, Gouvernement)
- R.32. Investir dans l'Assurance et le Contrôle de Qualité (Inspiration ISO 9001), la Conduite du Changement, avec un renforcement initial de capacités en ces matières (SNU, Gouvernement)

Durabilité et Impacts

- R.33. Dans l'allocation des ressources, privilégier les activités à effet de levier, avec un minimum susceptible de produire des résultats transformationnels (SNU)
- R.34. Améliorer « l'évaluabilité de l'UNDAF » à travers un Cadre de Résultats pertinent et dynamique, pour s'inscrire dans le triptyque « CCS » ou « *Count It, Change It, Scale It* »
- R.35. Limiter au strict nécessaire les activités de sensibilisation, et les faire supporter par « du concret », s'inspirant des initiatives du genre « Quick Impact Project » (SNU)
- R.36. Introduire de façon pratique et généraliser rapidement la notion de « *Activités génératrices de Bénéfices durables -AGBD* », en lieu et place de « *Activités génératrices de Revenus -AGR* » (SNU)
- R.37. Respecter davantage le besoin de visibilité des partenaires en dehors du SNU pour renforcer la **confiance** mutuelle et la coordination (SNU)
- R.38. Disposer d'une stratégie (ou d'actions explicites) de sortie réussie, avec identification des éléments STEPPE à suivre (SNU, Gouvernement)
- R.39. Appuyer davantage la promotion et la valorisation des technologies numériques, par exemple les drones dans l'évaluation des récoltes, la téléphonie mobile dans les systèmes d'irrigation, les systèmes financiers décentralisés, les informations et points de services sociaux, l'interpellation citoyenne ...

7.3. Recommandations en matière de Genre et Droits humains

- R.40. Identifier des activités spécifiques pour l'intégration du Genre et des Droits humains dès la formulation de la Feuille de Route pour l'UNDAF 2019-2021 (SNU, Gouvernement)
- R.41. Développer une Théorie de Changement³² spécifique sur le Genre et les Droits humains (pôles de changements, leviers, système social...), et valoriser les résultats pour le cycle 2019-2021 (SNU, Gouvernement)
- R.42. Aller au-delà de la transversalité, et disposer d'un plan spécifique SNU pour rehausser le Genre et les DH, avec des ressources dédiées et traçables autant que possible, assorties d'indicateurs et de marqueurs spécifiques à suivre (SNU, Gouvernement)
- R.43. Dans le renforcement de l'équipe du BCR, inclure une expertise ou dans les mandats de façon explicite, la veille et le suivi des dimensions transversales
- R.44. Charger le BCR du suivi de la mise en œuvre des recommandations qui auront été retenues.

@ @
@

Les appuis du SNU au Niger sont multiformes et contribuent visiblement à atteindre des niveaux de résultats transformationnels importants à consolider.

En dernier ressort, le mix de compétences distinctives des Agences, Fonds, Programmes ou autres institutions spécialisées sous la bannière, et les avantages comparatifs du Système des Nations Unies qui en découlent en termes de **neutralité**, de large implantation, de densité et d'étendue de ses domaines d'intervention, de volume croissant de sa contribution à l'aide publique au développement du Niger³³, sont des ingrédients de base essentiels et même nécessaires, mais pas suffisants, pour relever le défi du « *Delivery As One* ». Pour imager, l'on pourrait dire que si cette posture constitue le « *hardware* », le « *software* » dominant en cours qui gère les relations entre parties prenantes et la recherche de la « *réponse concertée et cohérente du SNU* » qui donne un

³² L'étude ONUFEMMES sur le « *Profil Genre Niger* », Mai 2017, est à valoriser pleinement

³³ Entre UNDAF 2004-2007 et UNDAF 2014-2018, la hausse a été de 86%

sens à l'UNDAF, demande une mise à jour vigoureuse. Cela reste heureusement et largement dans le domaine du possible, surtout avec une culture plus franche du sentiment d'appartenance au SNU. En espérant que ce Rapport aura contribué à la décristallisation sur la route du changement.

ANNEXES

1. Termes de Référence
2. Méthodologie d'Évaluation
3. Liste des documents principaux consultés
4. Tableaux de réalisations des produits par Effet UNDAF
5. Agenda et rencontres
6. Profils des consultants
7. Cadre de Résultats