



PNUD NIGER

**EVALUATION FINALE DU PROJET
CONSOLIDATION DE LA PAIX DANS L'AÏR ET
L'AZAWAK (PCPAA)**

RAPPORT FINAL

Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA¹

Papa Demba SECK²

Niamey, 31 janvier 2011

¹ Consultant international, chef de mission, expert en gestion de projet de paix et développement

² Expert en évaluation de projets, microfinance et développement communautaire

TABLE DES MATIERES

RESUME ANALYTIQUE.....	5
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
1. CADRAGE DE L’EVALUATION DU PROJET	8
1.1. Description du projet.....	8
1.1.1. Rappel du contexte du pays	8
1.1.2. Portée du projet	9
1.1.3. Le cadre logique du projet	9
1.1.4. La stratégie de mise en œuvre	10
1.1.5. L’environnement du projet	10
1.1.6. Les ressources financières du projet.....	10
1.2. Objectifs de l’évaluation finale (TDRs)	11
1.3. Méthodologie et déroulement de l’évaluation	11
1.3.1. Revue documentaire	11
1.3.2. Entretiens avec les intervenants et partenaires du projet.....	11
1.3.3. Enquête de terrain	12
1.3.4. Focus groupe	12
1.3.5. Visites de terrain	12
1.3.6. Réunion de synthèse	12
1.3.7. Déroulement de la mission	12
1.4. Limites et difficultés de l’évaluation finale.....	13
1.5. Recommandations de l’évaluation à mi-parcours	13
1.5.1. Principales constatations de la revue à mi- parcours.....	13
1.5.1.1. Sur la pertinence des objectifs du projet	13
1.5.1.2. Sur l’approche stratégique.....	14
1.5.2. Principales recommandations de la revue à mi- parcours	14
1.5.2.1. La consolidation des coopératives	14
1.5.2.2. Le renforcement des interventions pour la promotion de la culture de paix.....	15
1.5.2.3. Le renforcement de la composante genre du projet	15
1.5.2.4. La préparation d’un projet de plus large envergure	15
1.5.3. Etat de mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours	15
2. PRINCIPALES REPONSES DE L’EVALUATION FINALE.....	17
2.1. La pertinence du PCPAA.....	17
2.1.1. Pertinence dans la conception du projet	17
2.1.2. Les limites dans la conception du projet.....	18
2.2. L’efficacité du projet.....	18
2.2.1. Efficacité dans la réalisation des actions prévues	18
2.2.1.1. Objectif 1: Consolidation de la paix.....	18
2.2.1.2. Objectif 2 : Promotion d’une dynamique de développement local	19
2.2.2. L’enquête de la mission d’évaluation sur les coopératives.....	20
2.2.3. L’efficacité économique des coopératives	21
2.2.3.1. L’évolution des adhérents des coopératives.....	21
2.2.3.2. L’évolution du capital des coopératives.....	23

2.2.4.	Analyse comparative de l'efficacité	24
2.2.4.1.	En termes d'accroissement des adhésions	24
2.2.4.2.	En termes d'accroissement du capital	25
2.2.5.	L'efficacité sociale	25
2.2.6.	L'efficacité stratégique	27
2.2.7.	L'efficacité politique	27
2.3.	L'Effcience du PCPAA	28
2.3.1.	Situation de l'exécution financière 2006-juin 2010	29
2.3.1.1.	Budget 2006	29
2.3.1.2.	Budget 2007	30
2.3.1.3.	Budget 2008	30
2.3.1.4.	Budgets 2009 et 2010.....	31
2.3.1.5.	Budgets agrégés de 2006 à 2010	31
2.3.1.6.	Contribution des partenaires	33
2.3.2.	Ressources humaines	37
2.3.3.	Ressources matérielles et logistiques	38
2.3.4.	Qualité du suivi.....	39
2.3.4.1.	Les missions de suivi et supervision du Projet	39
2.3.4.2.	Le Comité de Pilotage.....	39
2.3.4.3.	Le système de suivi-évaluation	41
2.3.4.4.	La revue à mi-parcours.....	41
2.3.4.5.	Les missions d'audits.....	42
2.4	Durabilité.....	42
2.4.1.	Engagement des autorités	42
2.4.2.	Soutien sociopolitique.....	42
2.4.3.	Viabilité économique	43
2.4.4.	Viabilité financière	44
2.4.5.	Efficacité des institutions	44
2.4.6.	Préservation de l'environnement naturel.....	44
2.4.7.	Résistance aux facteurs exogènes.....	44
2.5.	Impact.....	45
2.5.1.	Impact sur le développement institutionnel.....	45
2.5.2.	Impact sur le développement humain	45
2.5.3.	Impact sur la consolidation de la paix.....	46
2.6.	Conclusions	47
2.7.	Recommandations	49
2.8.	Enseignements tirés	51
ANNEXES	53	
Annexe 1-	Modèle de tableau de comparaison des dépenses par activités et résultats	54
Annexe 2 :	Chronogramme des activités de la mission.....	55
Annexe 3 -	Fiche d'enquête sur les coopératives.....	57
Annexe 4 -	Liste des personnes rencontrées	58
Annexe 5.	Liste des documents consultés	60

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ENCADRES

Tableau 1. Situation récapitulative des fonds par bailleurs de 2006 à 2010 (en dollars)	10
Tableau 2. Structure de l'échantillon enquêté par localité	20
Tableau 3. Structure de l'échantillon enquêté par genre	21
Tableau 4. Structure de l'échantillon enquêté par activité	21
Tableau 5. Evolution des adhérents selon les localités	22
Tableau 6. Evolution des adhérents selon les activités	22
Tableau 7. Evolution des adhérents selon le genre	22
Tableau 8. Evolution du capital des adhérents selon les localités (en FCFA)	23
Tableau 9. Evolution du capital des coopératives selon les activités (en FCFA)	24
Tableau 10. Evolution du capital des coopératives selon le genre (en FCFA)	24
Tableau 11. Contribution à l'amélioration de la situation sociale	26
Tableau 12. Contribution à la consolidation de la paix	28
Tableau 13 - Exécution des budgets - février 2006 à juin 2010 (synthèse)	32
Tableau 14 - Engagements et versements par bailleurs de 2006 à 2010	35
Tableau 15 - Récapitulatif de la mobilisation et l'exécution des fonds par bailleurs	36
Graphique 1. Composantes du projet possédant le plus d'efficacité (critère adhésion)	25
Graphique 2. Composantes du projet possédant le plus d'efficacité (critère capital)	25
Encadré 1. Présentation de la zone géographique du projet	9
Encadré 2. Les principales étapes de la constitution des coopératives	17
Encadré 3. Efficacité d'une coopérative dans l'approvisionnement en eau	26
Encadré 4. Une coopérative qui ne distribue pas de bénéfices	27

RESUME ANALYTIQUE

Le Niger est caractérisé par une forte dépendance au secteur agricole et aux aléas climatiques. L'incidence de la pauvreté est de 62%. Le développement du pays est entravé par une série de contraintes : l'insécurité globale y compris alimentaire dans le Nord du pays, la fragilité du contexte sécuritaire, les menaces récurrentes à la paix et la stabilité. Pendant le début des années 1990, le pays a été confronté à la rébellion armée, implantée principalement dans la zone géographique de l'Aïr, de l'Azawak, du Kawar et du Manga. Pour aider le Gouvernement à concrétiser les engagements pris dans les accords de paix négociés avec les mouvements rebelles, le projet « Appui à la consolidation de la paix dans l'Aïr et l'Azawak » a été conçu et exécuté de façon conjointe par le Gouvernement, le PNUD et le PVNU avec l'appui de la Belgique, les Etats-Unis, la France et la Lybie.

Le PCPAA a démarré en 2006. Il poursuivait deux objectifs à savoir, la consolidation de la paix et la promotion d'une dynamique de développement local. L'évaluation finale du projet a porté sur la pertinence de sa conception et de la stratégie mise en œuvre, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

La pertinence du projet se caractérise par le fait que sa conception et son exécution viennent prolonger et concrétiser l'action politique de restauration de la paix engagée par les autorités du pays dans les accords de paix des années 1990. Une limite dans la pertinence de la conception du projet est la prise en compte nettement insuffisante de l'approche genre dans la stratégie de mise en œuvre du projet à son origine.

S'agissant de l'efficacité du projet, l'objectif relatif à la consolidation de la paix a été atteint : 3160 combattants ont été réinsérés et 298 coopératives créées ; 1200 femmes victimes du conflit ont été réinsérées et 100 coopératives féminines constituées ; au moins 5 rencontres intercommunautaires ont été réalisées sur les 2 prévues ; au moins 5 missions de paix ont été effectuées sur les 3 prévues ; plusieurs missions d'appuis du HCRP au projet ont été effectuées (4 étaient prévues).

Concernant l'objectif de développement local, certaines clés activités prévues dans le plan de travail n'ont pas été réalisées comme la constitution d'un mécanisme d'appui financier aux coopératives et de l'élaboration d'un programme de développement de la région Nord. L'activité relative à la prévention des conflits fonciers a été confiée au COGERAT. Les activités réalisées sont l'appui conseil aux communes, le partenariat avec les administrations publiques et les ONG, l'application de la stratégie de communication axée sur la culture de paix, le renforcement de la gouvernance des coopératives. Les données de l'enquête effectuée par la mission d'évaluation sur 46 coopératives montrent en général leur efficacité économique, sociale et politique. Elles ont augmenté de 20,71% le nombre de leurs membres et de 47,54% leur capital de 2006 à 2010.

En ce qui concerne l'efficience, dans la période allant du démarrage du projet février/mars 2006 à sa fin en juin 2010, le budget moyen annuel prévu dans les PTA est de 1 325 117 USD. Les recettes moyennes annuelles du PNUD (fonds mobilisés) s'élève à 1 013 347 USD, les dépenses moyennes annuelles du PNUD sur le PCPAA s'élèvent à 915 993 USD, 69% du budget moyen des PTA. Ces résultats illustrent la faible efficience du PCPAA en matière d'exécution financière, comme le montrent les données suivantes sur les taux d'exécution : 56% en 2007, 28% en 2008, 77% en 2009. La moyenne annuelle sur la période générale est de 69%. Globalement les versements des autres bailleurs pour le financement du PCPAA sur toute la période (1 717 401 USD) représentent 38% du total, alors que ceux du PNUD et des autres organismes du SNU (2 764 241 USD) constituent 62% de l'ensemble. Le problème qui s'est posé relève peut être plus du rythme de consommation des fonds mobilisés, pour causes d'insécurité et aussi de lenteurs administratives dans le décaissement des fonds. Les

ressources humaines mobilisées pour la gestion du PCPAA, notamment en ce qui concerne le choix de VNU nationaux, issus du milieu, sont adaptées à la situation spécifique du Projet. Cela a permis une plus grande proximité avec les bénéficiaires et un suivi/accompagnement rapproché des microprojets, avec plus d'aisance et de sécurité. Cela leur a permis de faire de bons résultats en matière de mobilisation sociale, de sensibilisation sur la culture de paix. Ce choix a donc été très efficace pour la mise en œuvre du Projet. Cependant, le statut de VNU a limité la marge de manœuvre des animateurs conformément aux consignes de sécurité quand le problème de l'insécurité a resurgi dans la zone d'intervention du projet.

La dotation au projet d'un local dans le siège des Nations Unies à Agadez, d'un véhicule, des motos, des équipements informatiques, audiovisuels et didactiques adéquats ont contribué à faciliter les actions d'appui aux coopératives et d'IEC, de sensibilisation et de communication sur la culture de la paix. Les ressources matérielles semblent avoir été utilisées de façon efficace. Aucune entrave, de nature à impacter négativement sur les résultats, n'a été relevée par la mission ou signalée, dans l'acquisition ou la gestion efficace des ressources matérielles et logistiques du Projet.

Le système de suivi-évaluation a connu des insuffisances. L'appréciation complète et documentée de l'évolution des coopératives financées a été rendue difficile à cause surtout de l'absence d'un système élaboré et complet de suivi-évaluation, avec des prévisions initiales dans les principaux aspects de la vie des coopératives, dont la correcte réalisation permettrait justement d'atteindre des niveaux de performance précis, préétablis, avec aussi des indicateurs intermédiaires clairs. Cela aurait permis d'apprécier objectivement l'évolution par période (mois, trimestre, semestre, année). La durabilité des coopératives se traduit par leur viabilité financière. Elles sont financièrement autonomes et arrivent à rentabiliser leurs opérations collectives et individuelles, mais ne disposent pas d'un système de refinancement. L'impact du PCPAA est globalement positif sur le développement institutionnel, sur le capital humain et sur la consolidation de la paix dans la zone. Le projet a entraîné une amélioration réelle des capacités à la fois des coopératives, du HCRP et des animateurs. Toutefois, le renforcement des capacités des institutions publiques devrait garantir le suivi des coopératives.

Sur la base de ce qui précède, la mission recommande un démarrage rapide du nouveau « programme de Renforcement des capacités », pour éviter une rupture dans la préservation des acquis du PCPAA. Le nouveau programme prévoit un certain nombre d'activités en faveur des femmes notamment et aussi des coopératives existantes (ex-combattants et autres). Il prévoit des infrastructures sanitaires et sociales et intègre les jeunes.

Les actions clés suivantes devront être privilégiées :

- Appuis financiers aux coopératives (ex-combattants et femmes) à travers la mise en place d'un fonds de garantie auprès des établissements financiers et, d'un fonds de crédit direct et de refinancement de Caisses d'Épargne et Crédit Autogérées (CECA) auprès d'une IMF.
- Assistance plus soutenue aux coopératives féminines dans le domaine de la formation et de l'accompagnement.
- Appui aux collectivités locales dans la conduite de microprojets et forte responsabilisation des autorités locales dans le suivi/accompagnement des coopératives d'ex-combattants et de femmes (des agents communaux/animateurs seront recrutés, mais payés directement par le Projet)
- Formation en alphabétisation fonctionnelle et gestion/comptabilité des coopératives, formation en microfinance pour les CECA (incluant toute la population sans référence au statut d'ex-combattants ou de victimes)
- Inscription et réalisation dans le 1^{er} semestre d'exécution du PRC de l'élaboration du document de programme 2^{ème} phase qui a longtemps été prévu pour prendre en charge le développement économique et social véritable de l'ensemble de la zone

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFVP	Association Française des Volontaires pour le Progrès
APP	Plans Annuels de Projet/Annual Project Plan
BCPR	Bureau de Coordination pour la Prévention des crises et le Relèvement
CFA	Communauté Financière Africaine
COGERAT	Projet de Co-gestion des Ressources de l’Aïr et du Ténére
CECA	Caisse d’Epargne et de Crédit Autogérée
CPAP	Plan d’Action du Programme de Pays/Country Programme Action Plan
DDR	Démobilisation, Désarmement, Réinsertion
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
HARN/CD	Haute Autorité à la Réconciliation Nationale et à la Consolidation de la Démocratie
HCRP	Haut Commissariat à la Restauration de la Paix
MAT/DC	Ministère de l’Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire
PAPP	Plan d’Action du Programme de Pays
PCLCP	Programme Cadre de Lutte Contre la Pauvreté
PCPAA	Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et de l’Azawak
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PP	Programme de Pays
PRC/PGC	Programme de Renforcement des Capacités pour la prévention et la Gestion des Crises
PRODOC	Document du Projet
PTA	Plan de Travail Annuel
S&E	Suivi et Evaluation
SNU	Système des Nations Unies
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
UE	Union Européenne
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement/UN Development Assistance F
UNFPA	United Nations Fund of Population Activities
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l’Enfance
UNIFEM	Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
UNOPS	United Nations Office of Project Services
USAID	Agence américaine pour le Développement International
USD	Dollar des Etats-Unis
VIH/SIDA	Virus Immunodéficiencie Humaine/Syndrome Immunodéficiencie Acquis
VNU	Volontaires des Nations Unies

1. CADRAGE DE L'ÉVALUATION DU PROJET

1.1. Description du projet

1.1.1. Rappel du contexte du pays

La République du Niger est un pays d'une superficie de 1 267 000 km² avec une population estimée à 13 millions environ. Le pays possède d'importantes ressources minières. Il fait partie des 5 premiers producteurs d'uranium dans le monde. Le Niger est caractérisé par une forte dépendance au secteur agricole et aux aléas climatiques. L'incidence de la pauvreté est de 62%. Le développement du pays est entravé par une série de contraintes : l'insécurité globale y compris alimentaire dans le Nord du pays, la fragilité du contexte sécuritaire, les menaces récurrentes à la paix et la stabilité. Pour faire face à ces difficultés, le gouvernement a adopté une stratégie de développement accéléré et de Réduction de la pauvreté (SDRP) 2008-2012.

Pendant le début des années 1990, le pays a été confronté à la rébellion armée, implantée principalement dans la zone géographique de l'Aïr, de l'Azawak, du Kawar et du Manga. Cette rébellion a impliqué 13 fronts de combattants issus des communautés Touaregs et Toubous. Elle a par la suite entraîné la formation de quatre mouvements et comités d'autodéfense formés de milices arabes et peuls. Si au début le mouvement de rébellion revendiquait des améliorations de la situation socioéconomique des communautés locales, il a progressivement adopté une orientation politique en réclamant de l'Etat la mise en vigueur de la décentralisation et un plan d'envergure de relance de l'économie locale et du développement du Nord.

Le Gouvernement du Niger a entrepris un règlement négocié du conflit avec le soutien de l'Algérie, la France, le Burkina Faso et le Tchad. Les négociations ont abouti à la signature de trois accords de paix. Ces accords sont les suivants :

- L'Accord de paix du 24 avril 1995 ;
- Le Protocole d'Accord Additionnel d'Alger du 28 novembre 1997 ;
- L'Accord de Paix de N'Djamena du 21 Août 1998.

Le contenu de ces accords s'articule autour des 5 piliers suivants : i) la décentralisation ; ii) la gestion de la sécurité dans les zones touchées par le conflit armé ; iii) le développement des régions touchées par le conflit armé ; iv) l'intégration, la réinsertion économique des ex-combattants ; v) le retour des populations réfugiées dans leurs régions.

Pour aider le gouvernement à honorer ses engagements, une série de projets de consolidation de la paix initiés par le PNUD ont été exécutés. Les projets consolidation de la paix dans la région de Diffa (Manga) et Bilma (Kawar) ont appuyé la réinsertion socio économique de 660 et 230 ex-combattants respectivement en 2001 et 2004. Il restait donc à honorer la clause prévoyant la réinsertion socioéconomique de 3160 ex-combattants dans la région de l'Aïr et l'Azawak.

C'est dans ce contexte que le projet Consolidation de la paix dans l'Aïr et l'Azawak (PCPAA) a été conçu et exécuté conjointement par le Gouvernement du Niger et par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Programme des Volontaires des Nations Unies (PVNU avec l'appui des partenaires dont la Belgique, les Etats-Unis d'Amérique, la France et la Lybie. Il faut observer qu'une partie des ex-combattants avait déjà bénéficié du programme d'intégration aux différentes structures de l'Etat telles que les forces de défense et de sécurité et la fonction publique.

La zone du projet est relativement vaste. Elle couvre une superficie d'environ 359000 km² s'étirant du nord au sud sur près de 700 km d'Iferouane à Tanout et de l'est à l'ouest sur près de 800 km de Tabelot à Tarbyat. La zone d'intervention est caractérisée par une diversité de communautés, de cultures et d'activités (voir encadré 1)

Encadré 1. Présentation de la zone géographique du projet

AÏR	AZAWAK
- Superficie : 156 337 km ²	- Superficie : 94 236 km ²
- Chef lieu : Agadez	- Chef lieu : Tahoua
- Population : 199 204 habitants (54,7% urbaine et 45,3% rurale)	- Population : 196 061 habitants
- 4 groupes ethno-linguistiques (Touaregs, Haoussas, Peuls, arabes)	- 4 groupes ethno-linguistiques (Touaregs, Haoussas, Peuls, arabes)
- Principales sources de revenu	- Principales sources de revenu
*vente d'animaux : 47%	*élevage (valeur capital bétail: 65 milliards de FCFA)
*artisanat, travail salarié, petit commerce :38%	*agriculture (787 320 hectares de superficie cultivable)
* commercialisation de la production : 5%	* artisanat

Source : document du projet, janvier 2004

Ces dernières années, le contexte du projet a subi une nette évolution avec la recrudescence de la rébellion armée en 2007. En effet, un nouveau mouvement dénommé Mouvement Nigérien pour la Justice (MNJ) a revendiqué en février 2007 une série d'attaques contre l'armée régulière, principalement dans l'Aïr, créant un climat d'insécurité dans la région. Le trait spécifique de cette rébellion est l'utilisation des mines anti-chars qui ont déjà provoqué des accidents mortels et l'isolement d'une partie de l'Aïr, notamment le Département d'Iferouane. En outre les actes de terrorisme perpétrés par l'organisation d'intégristes musulmans ACMI a accentué l'insécurité dans la partie Nord du pays.

1.1.2. Portée du projet

Le projet Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak (PCPAA) est une des réponses aux engagements pris par le Gouvernement dans le cadre des accords de paix signés en 1995. Il est financé de façon conjointe par le Gouvernement du Niger, les USA, la France, la Libye, le PVNU, le BCPR et le PNUD. Suite à une mission d'évaluation en septembre 2007, une extension du projet a été accordée pour l'année 2008-2009. Le projet devrait être clôturé définitivement en juin 2010. A cet effet, une mission d'évaluation de la performance du projet a été commanditée par le PNUD.

1.1.3. Le cadre logique du projet

S'agissant du cadre logique, il est contenu dans le plan d'actions 2006 intitulé « Appui à la consolidation de la paix dans l'Aïr et l'Azawak » signé entre la République du Niger et le PNUD. La période du programme est 2004-2007. La composante du programme est la bonne gouvernance et la croissance mieux répartie. Le cadre logique est cohérent. Il a prévu les indicateurs d'activités suivants :

- l'équipe de projet est opérationnelle et le programme de réinsertion a démarré ;
- la réalisation de 2 rencontres intercommunautaires ;
- la réalisation de 3 missions de paix ;
- la réalisation de 1 mission de mobilisation de ressources ;
- la réalisation de 4 missions d'appui du HCRP au PCPAA.

Le budget prévu dans le PTA 2006 et inscrit dans le cadre logique pour effectuer toutes les activités du projet est de 1 486 040 \$.

1.1.4. La stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre n'est pas clairement formulée dans le document de référence. Dans le chapitre II intitulé « Stratégies de développement durable dans la zone du projet » (page 15), deux axes stratégiques de mise en œuvre sont mis en évidence : la réinsertion des ex-combattants dans le cadre de la consolidation de la paix (A) ; la promotion d'une dynamique de développement local (B). Dans le point B, il est évoqué en une phrase la « possibilité de développer des initiatives spéciales favorisant des activités des groupes » (page 15) comme une stratégie de mise en œuvre du projet.

C'est à la page 16 que l'on peut déceler de façon plus nette les éléments de cette stratégie de groupe dans les résultats attendus alors que dans les lignes précédentes, aucune analyse n'est faite ni sur les coopératives, ni sur les microprojets comme moyen d'implémentation du projet. On peut noter les aspects suivants de la stratégie adoptée (page 16) :

- organisation des ex-combattants en groupement d'intérêt économique
- appui aux ex-combattants pour identifier et élaborer des micro projets
- instruction des requêtes de financement ;
- financement des microprojets présentés par les ex-combattants ;
- encadrement de proximité fourni aux ex-combattants

1.1.5. L'environnement du projet

Le projet a été exécuté dans un environnement caractérisé par l'exécution d'autres projets et activités qui ont permis d'avoir des synergies du fait de la complémentarité : c'est le cas du projet Appui à Court Terme au Programme de Prévention des Crises et de Consolidation de la Paix au Niger dans la région d'Agadez du PNUD, du projet COGERAT d'appui à la gestion efficace des ressources naturelles pour éliminer particulièrement les conflits fonciers, des activités humanitaires du CICR pour réduire la vulnérabilité des couches sociales pauvres face aux calamités naturelles, etc.

La mise en place des comités régionaux de réinsertion locale et du comité technique d'analyse des microprojets, la contribution des communes dans l'octroi des agréments aux coopératives, le partenariat avec les ONG locales pour la formation des membres des coopératives et l'appui aux actions de paix, sont des facteurs qui ont permis de créer un environnement institutionnel favorable pour l'exécution du projet.

1.1.6. Les ressources financières du projet

Les ressources financières du projet proviennent de plusieurs pays donateurs, du gouvernement du Niger et du PNUD

Tableau 1. Situation récapitulative des fonds mobilisés par bailleurs de 2006 à 2010 (en dollars)

	ANNEE					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2 010	
France	344264,83		388098,14	-		732 362,97
Belgique				262467,19	-	262467,19
Libye	290550,00				-	290 550,00
Niger	66 660,25	62308,92			-	128 969,17
USAID	174900,00	50 100,00	199100,00	-121 048,00	-	303 052,00
PNUD	552126,00	379000,00	300000,00	1 105930,00	427 185,00	2 764 241,00
Total	1 428 501,08	491 408,92	887 198,14	1 247 349,19	427 185,00	4 481 642,33

Source : PNUD

1.2. Objectifs de l'évaluation finale (TDRs)

Objectif principal

Evaluer la performance globale du projet. Il s'agit d'analyser la conception et le cadre logique, les coûts et les arrangements institutionnels, la cohérence et la durabilité du projet.

Objectifs spécifiques

- analyser les critères de pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet ;
- Evaluer les résultats obtenus et le processus mis en place pour la réalisation des résultats ;
- Dégager les principaux enseignements de l'expérience applicables dans le domaine de la réintégration des ex combattants et de la promotion de la culture de paix dans une situation de crise et vulnérabilité ;
- Améliorer le niveau de compréhension des aspects importants de la programmation relative au renforcement des capacités pour la prévention et la gestion des crises ;
- Proposer des recommandations ciblées sur la prévention et la gestion des conflits dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté locale.

1.3. Méthodologie et déroulement de l'évaluation

L'approche méthodologique de la mission a été constituée de plusieurs composantes qui sont la revue documentaire, les entretiens avec les intervenants et les partenaires du projet, les focus groupes avec les bénéficiaires, l'enquête de terrain auprès des responsables de coopératives, les visites de terrain et les réunions de synthèse :

1.3.1. Revue documentaire

L'objectif de la revue documentaire est de cerner la réalité nationale et locale de la région concernée par le projet (Air et Azawak) afin de mieux comprendre le contexte, la pertinence et la cohérence des activités menées pour le retour de la paix et le développement dans cette zone géographique. Ainsi, divers documents seront consultés. Ces documents sont de caractère global et spécifique au projet. Il s'agit des rapports et études sur le contexte du pays, la stratégie de réduction de la pauvreté, les priorités de développement du gouvernement, le cadre de coopération de pays du PNUD, les rapports et études spécifiques sur le projet, etc.

1.3.2. Entretiens avec les intervenants et partenaires du projet

L'objectif des entretiens a été de recueillir les données qualitatives et quantitatives sur le projet, les perceptions des intervenants et partenaires sur leur implication directe et indirecte, les résultats obtenus et l'impact sur les bénéficiaires du projet ainsi que les contraintes dans la réalisation de celui-ci. De même, les entretiens ont permis de dégager les leçons apprises et les perspectives. Un guide d'entretien a été élaboré comme instrument pour mieux orienter ces différents entretiens à mener auprès des informateurs clés. Les partenaires et intervenants ciblés ont été les suivants :

- Autorités nationales et locales en charge du projet (comité de pilotage);
- Ambassade de la France
- Ambassade de Belgique;
- Ambassade de la Lybie ;
- USAID ; PVNU ; BCPR ; PNUD ; CICR ;

- Organisations de la société civile

1.3.3. Enquête de terrain

Une enquête a été réalisée pendant 8 jours auprès de 46 coopératives pour collecter des données quantitatives et qualitatives sur le projet. L'objectif de l'enquête a été d'obtenir des informations précises et directes auprès des bénéficiaires eux-mêmes. Compte tenu des problèmes de sécurité, un échantillon réduit de 46 coopératives a permis de dégager les tendances sur les activités des coopératives, leur fonctionnement, leur efficacité, le degré d'implication des acteurs, la gouvernance, les résultats obtenus sur le plan économique, social et de la paix, les relations communautaires, les contraintes, etc. Un questionnaire léger sous la forme d'une fiche de renseignements a servi de support à cette collecte de données auprès des responsables de coopératives.

1.3.4. Focus groupe

L'objectif des focus groupe a été de recueillir les données qualitatives sur les perceptions des différentes catégories de bénéficiaires du projet (jeunes, femmes, personnes ressources) sur la pertinence des objectifs visés, les résultats attendus et obtenus, l'impact sur le développement et la paix, les contraintes et suggestions. Afin de surmonter les contraintes sociologiques liées à l'expression en public des femmes, les focus groupe ont été tenus de façon séparée, ce qui contribué à faciliter la prise de parole et l'expression libre des idées par tous les participants. Ainsi, 10 ex fronts et 12 responsables de coopératives féminines ont participé séparément le 22 et 23 décembre 2010 à deux focus groupes organisés à Agadez par la mission d'évaluation.

1.3.5. Visites de terrain

L'objectif des visites de terrain a été de collecter des informations directes sur les réalisations du projet et leur état actuel après la fermeture du projet afin d'avoir un aperçu sur la nature, l'organisation et la durabilité des activités menées. Ainsi, les coopératives des ex-combattants et de femmes, les institutions financières et d'autres réalisations significatives ont fait l'objet de visites à Agadez, Tahoua et Abalak. Ainsi, la mission a pu visiter des boutiques de produits de première nécessité, des boutiques céréalières, des enclos où étaient parqués des animaux achetés avec les ressources de la coopérative, des ateliers artisanaux, etc. Ces visites de terrain ont permis de voir concrètement ce qui a été fait et d'avoir des entretiens instructifs avec les acteurs chargés de la gestion quotidienne des coopératives.

1.3.6. Réunion de synthèse

L'objectif a été de procéder aux échanges avec les principaux intervenants du projet sur les observations et premiers résultats de l'analyse faite par la mission pour les valider et les enrichir.

1.3.7. Déroulement de la mission

La mission d'évaluation finale s'est déroulée du 13 décembre 2010 au 2 février 2011. Elle comprenait plusieurs étapes : la première a consisté à procéder à la revue documentaire et à mener des entretiens avec le PNUD, la partie nationale et les partenaires du projet. Sur la base des premiers éléments recueillis, une note méthodologique a été élaborée. La seconde étape a permis à la mission et aux experts du PNUD de se rendre dans la zone d'intervention du projet à savoir Agadez, Tahoua et Abalak pour avoir des entretiens avec les autorités locales, les organisations de la société civiles, animer les focus groupes avec les bénéficiaires et collecter les données à travers une enquête de terrain

auprès des coopératives. La troisième étape a consisté au traitement et à l'analyse des données et informations contenues dans les documents pour la rédaction d'un rapport provisoire. Et enfin la quatrième étape a permis de débattre du rapport avec les cadres du PNUD, les représentants de la partie nationale et des partenaires du projet en vue de valider et de finaliser le rapport d'évaluation (pour les détails, voir le chronogramme de la mission en annexe).

Il importe de noter que la mission d'évaluation a été accompagnée pendant tout son séjour dans la zone d'intervention du projet par un représentant de la Haute Autorité à la Réconciliation Nationale et à la Consolidation de la Démocratie (HARNCD) qui est le point focal du projet depuis son origine. Celui-ci a participé de façon active aux entretiens, focus groupes et à l'enquête de terrain auprès des coopératives, ce qui a beaucoup facilité le bon déroulement de la mission. En plus, deux experts du PNUD, l'ARP et le Conseiller à la prévention des crises et relèvement (CPR) ont fait le déplacement à Agadez pour le lancement de la mission dans la zone d'intervention.

1.4. Limites et difficultés de l'évaluation finale

Elles concernent les aspects exogènes et endogènes au projet. Sur le plan exogène, une des difficultés a été la question de la sécurité. En effet, la région de l'Aïr et l'Azawak a été déclarée zone d'insécurité et les déplacements ont été limités. La mission à Agadez a été autorisée à circuler dans un périmètre limité à la ville. Elle n'a pas pu accéder aux zones environnantes. Or, c'est dans ces zones où se trouve le plus grand nombre de coopératives.

Une autre limite exogène est le changement institutionnel intervenu en 2010 avec le renversement de l'ancien régime. Ce changement a entraîné une importante modification des institutions du pays. Deux institutions servant de tutelle au projet ont été transformées. Il s'agit du Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire et du Haut Commissariat à la Restauration de la Paix. Cette situation a limité les entretiens que la mission devait avoir avec les anciens cadres ayant assumé des responsabilités dans le pilotage, le suivi et l'évaluation du projet du fait des changements institutionnels intervenus.

Sur le plan endogène, l'absence du coordonnateur en fin de contrat suite à la clôture du projet, pendant la phase de l'évaluation finale n'a pas permis à la mission d'évaluation d'avoir des précisions de façon vivante sur les contraintes auxquels le projet a été confronté.

1.5. Recommandations de l'évaluation à mi-parcours

Une revue du projet à mi-parcours exécutée par deux spécialistes du PNUD/BCPR et du PVNU, s'est déroulée du 5 au 11 septembre 2007. Soulignons que le projet a démarré en avril 2006 pour une durée de 2 ans.

1.5.1. Principales constatations de la revue à mi-parcours

1.5.1.1. Sur la pertinence des objectifs du projet

La revue à mi-parcours a constaté, suite aux entretiens et observations sur le terrain que les objectifs du projet, à savoir, la consolidation de la paix grâce à la réinsertion économique des ex-combattants (i), la promotion d'une culture de paix grâce au renforcement des capacités locales (ii), avaient une grande pertinence. Cependant, cette pertinence des objectifs et l'impact du projet auraient été plus significatifs si la période entre le cantonnement des ex-combattants et le début du projet avait été plus courte. Il faut signaler que cette période s'est étalée sur dix ans, poussant un grand nombre d'ex-combattants à rejoindre leurs villages et familles et à mener tant bien que mal des activités de survie.

Un des constats majeurs de cette évaluation à mi-parcours est que la pertinence des objectifs du projet réside dans le fait suivant : le regroupement des ex-combattants en coopératives semble avoir eu un

impact positif au niveau communautaire. Même sur le plan de leur rentabilité, la plupart des coopératives ne dégagent pas encore de surplus, les activités menées semblent contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés. Le regroupement en coopératives a permis aux ex-combattants de relever le défi du développement local pour lequel ils avaient combattu pendant la rébellion des années 1990.

1.5.1.2. Sur l'approche stratégique

La revue à mi-parcours note que sur cette question, « la stratégie proposée par le document du projet était basée sur une approche mixte, ciblée sur les ex-combattants, mais s'inscrivant dans une dynamique de développement communautaire, et couplée avec la promotion de la culture de la paix » (Rapport de mission, page 11). Le projet a appuyé les ex-combattants dans la phase de constitution des coopératives ayant reçu leur agrément des collectivités locales. Chaque ex-combattant bénéficiaire du projet devait recevoir 165000 FCFA (252 euros ou 354 dollars US) en deux tranches : 80% après l'approbation du micro projet et 20% après le démarrage des activités de la coopérative. Ce montant devait être la quote part pour faire partie des membres de la coopératives.

Chaque coopérative se devait de développer un micro projet avec l'aide des animateurs VNUs du projet. L'avant projet du micro projet était au préalable soumis à un comité technique avant sa finalisation et soumission au Comité régional de sélection des projets. Les VNUs ont apporté leur assistance aux coopératives dans un processus comprenant trois étapes :

- organisation des ex-combattants en coopératives ;
- assistance au montage du microprojet ;
- appui au démarrage.

La revue a constaté que l'analyse des documents du projet ainsi que les entretiens effectués avec les intervenants au projet PCPAA pendant la mission, semble indiquer une grande pertinence du choix de l'approche stratégique du projet. Même si le montant alloué aux bénéficiaires pour la constitution des coopératives est considéré par ceux-ci comme insuffisant, la stratégie du projet est perçue comme appropriée aux moyens financiers disponibles et répond aux besoins identifiés dans la zone du projet.

1.5.2. Principales recommandations de la revue à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours a dégagé quatre recommandations pour la poursuite du projet. Ces recommandations portent sur la consolidation des coopératives afin d'assurer leur pérennisation (i) ; le renforcement des interventions destinées à promouvoir la culture de la paix (ii) ; le renforcement de la composante genre du projet (iii) ; la préparation d'un projet de plus large envergure aussi appelé « 2^{ème} phase ».

1.5.2.1. La consolidation des coopératives

Cette recommandation concernant les 298 coopératives devait être appliquée par les actions bien ciblées suivantes :

- L'apport en capital par l'ouverture à d'autres membres (y compris les personnes bien établies économiquement dans la communauté afin de les encourager aussi à investir dans les activités locales et relever le défi du développement de leur communauté. Afin d'encourager les femmes vulnérables à devenir membres des coopératives, le PCPAA devait constituer un fonds capable de payer leur quote part du capital.
- La formation directe prodiguée aux membres des coopératives basée sur les techniques de gestion avec une composante alphabétisation si le besoin existe.
- L'adoption de mesures d'encouragement ou primes (par exemple, les cinq coopératives les plus performantes reçoivent un prix en argent à la fin du projet dans chaque région).

- L'adoption des mesures pour assurer la durabilité de l'appui conseil au-delà de la durée du PCPAA.
- L'adoption d'une stratégie d'encadrement technique et appui conseil adaptée à la situation d'insécurité grandissante dans l'Aïr.

1.5.2.2. Le renforcement des interventions pour la promotion de la culture de paix

Les recommandations ont défini dans ce volet les actions suivantes :

- L'appui continu aux rencontres intercommunautaires ainsi qu'aux mécanismes de gestion de conflit au niveau local.
- Le soutien aux activités d'éducation pour la paix dans les écoles et dans la communauté.

En fonction du développement de la situation dans le Nord, la revue à mi-parcours recommandait que la phase d'extension du projet inclut des activités de sensibilisation sur les mines.

1.5.2.3. Le renforcement de la composante genre du projet

Cette recommandation devait être appliquée à travers une série de mesures qui devaient être :

- La création d'une ligne budgétaire spécifique genre pendant la période d'extension du PCPAA, où l'aspect genre devrait comporter un minimum de 15% du budget total.
- La mise à contribution de la VNU responsable du genre au sein du PNUD pour identifier les aspects genre qui pourraient être pris en compte dans les activités de promotion d'une culture de paix, en portant une attention particulière sur l'aspect masculinité et violence et l'intégration du VIH-SIDA dans le projet.
- L'identification et l'appui aux femmes qui ont été associés aux fronts, mouvements et comités d'autodéfense constitués en milices, des veuves des ex-combattants ou dépendants d'ex-combattants qui n'ont pas bénéficié des programmes d'intégration dans le service public ou de réinsertion économique. Cela pourra se faire à travers la constitution de nouvelles coopératives de femmes ou bien en appuyant les femmes dans leur démarche d'accession aux coopératives déjà fonctionnelles.

1.5.2.4. La préparation d'un projet de plus large envergure

Cette recommandation devait s'appliquer en menant des actions suivantes :

- La préparation et l'exécution d'une mission de formulation de ce projet de grande envergure avec l'appui d'experts dans plusieurs domaines : DDR, sécurité communautaire, prévention des conflits, genre, développement économique et social, etc.
- L'adoption d'une stratégie de collecte de fonds, y inclus la possibilité d'explorer les opportunités offertes par les fonds de réponse rapide (BCPR, mécanisme de stabilité de l'UE, la Banque Mondiale, etc.)

1.5.3. Etat de mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours

La mise en œuvre des recommandations de la revue à mi-parcours peut être jugée dans l'ensemble satisfaisante.

La consolidation des coopératives existantes s'est effectuée en poursuivant l'activité de suivi-accompagnement de celles-ci par les VNUS animateurs. On peut observer une différenciation entre les régions en fonction de l'ampleur du problème d'insécurité. Ainsi, le suivi avec contact direct des 145 coopératives de la région de Tahoua a été effectif. S'agissant de la région d'Agadez, seules 33

coopératives implantées dans la commune d'Agadez ont fait l'objet de suivi régulier sur les 153 coopératives que compte la région.

Le suivi des 120 coopératives disséminées dans la région de l'Aïr s'est déroulé de façon indirecte par l'intermédiaire des maires de ces communes. Ceux-ci, lors de leurs visites dans la ville d'Agadez, rendaient compte au projet des activités menées par les coopératives implantées dans leurs communes. Cela est dû aux consignes de sécurité se rattachant à la recrudescence des actions armées et de minage dans la région. Cette mesure montre la capacité du projet à s'adapter à l'évolution du contexte de sécurité.

La recommandation relative à la prise en compte effective de la dimension genre a été mise en œuvre aussi. Les femmes ciblées par le projet ont été identifiées par le HCRP, les ex-fronts, les conseils municipaux et les FDS. Ainsi, 1200 femmes ont été listées. Elles se sont regroupées par affinité et ont constitué 100 coopératives. Ces dernières ont monté 100 micro projets à raison d'un micro projet par structure. Ces projets portent sur l'élevage, le commerce, les banques céréalieres, l'artisanat, la microfinance. Après évaluation des projets par le comité technique d'analyse et validation par le Comité régional de réinsertion socio économique, les coopératives féminines ont obtenu du PCPAA leur financement en novembre 2009 et sont devenues opérationnelles.

Concernant la recommandation sur le renforcement des capacités nationales et locales de paix, le projet a organisé une série d'activités de communication : caravane de la paix à Tahoua ville, Abalak et Tchintabaraden ; production et diffusion d'affiches et bulletin pour la paix ; élaboration de panneaux avec des slogans sur la paix ; sensibilisation sur la culture de paix de plusieurs « fadas », notamment des jeunes et des associations de femmes ; appui apporté aux ONGs, en particulier au réseau des femmes REFEPa d'Agadez pour l'organisation d'une conférence débat sur la paix.

Il importe de souligner que certaines actions prévues dans ce volet n'ont pas pu être réalisées parce qu'une part importante des ressources a été réaffectée pour faire face aux inondations ayant frappé la région d'Agadez entre le 1^{er} et le 2 septembre 2009.

Concernant la recommandation demandant au PNUD de mobiliser des ressources pour la prise en compte de l'aspect genre, cette recommandation a été exécutée dans le cadre de la phase d'extension du projet. Un fonds de 388 098 dollars a été mobilisé en 2008 auprès de la coopération française pour financer les coopératives féminines. De façon globale, il faut souligner l'important effort de mobilisation des ressources effectué par le PNUD pour répondre au besoin de financement de la phase d'extension. Le budget de cette phase s'élève à 1 553 299 \$ US. En outre, 200 000 \$ ont été mobilisés auprès de la Coopération japonaise pour la réalisation des activités AGR auprès de 135 ménages victimes des inondations. Enfin, au même moment, le PNUD a réussi à mobiliser 2 243 600 \$ avec l'appui du BCPR pour l'exécution de la 1^{ère} année du programme pluriannuel de renforcement des capacités dans la prévention et gestion des crises (PCR/PGC).

S'agissant de la quatrième recommandation demandant qu'un document de projet soit élaboré pour la deuxième phase du projet, au moment où se réalise cette évaluation finale, l'élaboration d'un programme de développement de la région Nord n'est pas encore exécutée. Signalons que dans le PTA 2011, selon les entretiens avec les experts du PNUD, un montant de 25 000 dollars a été affecté pour l'exécution de cette recommandation.

2. PRINCIPALES REPONSES DE L'EVALUATION FINALE

2.1. La pertinence du PCPAA

2.1.1. Pertinence dans la conception du projet

La mission d'évaluation finale du projet consolidation de la paix dans l'Aïr et l'Azawak a permis d'analyser de façon approfondie la question relative à la conception du projet. Cette analyse fait ressortir les atouts et les faiblesses dans la conception du projet.

L'initiative de réaliser un projet de consolidation de la paix s'est avérée très positive dans le contexte du Niger marqué par un cycle de violences politiques et de rebellions armées dont les conséquences sont désastreuses pour le processus de développement du pays. Concevoir un tel projet était une manière d'apporter des réponses appropriées à des situations d'urgence créées par les violences politico-militaires.

Un des atouts est aussi le fait que la conception du projet était une réponse directe aux accords de paix signés entre le gouvernement et les différentes rébellions qui avaient accepté de déposer les armes. La pertinence du projet se caractérise par le fait que sa conception vient prolonger et concrétiser l'action politique de restauration de la paix engagée par les autorités du pays.

Un des atouts de la conception du projet est sa contribution dans le développement local de ces deux régions. Cette contribution a revêtu la forme de coopératives de production et de vente dans le secteur de l'agriculture, l'élevage, le commerce et l'artisanat. La méthodologie conçue pour la validation des microprojets, leur financement et leur assistance devant fonder l'organisation et le bon fonctionnement des coopératives a été relativement rigoureuse (voir Encadré 2).

Encadré 2. Les principales étapes de la constitution des coopératives

(i) Organisation des ex-combattants en coopératives

- localisation des ex-combattants dans la zone (7 jours) ;
- regroupement des ex-combattants par affinités (10 jours) ;
- organisation de l'Assemblée générale, mise en place de la structure coopérative (15 jours)
- procédures d'obtention de l'agrément (10 jours) ;

(ii) Assistance au montage du micro projet

- réunions préparatoires pour le montage du micro projet (7 jours) ;
- soumission du micro projet au Comité technique d'analyse (7-8 jours pour une réponse) ;
- financement du micro projet à 80% (1^{ère} tranche) par le Comité régional de réinsertion socio-économique (2 jours après l'approbation du Comité) ;

(iii) Appui au démarrage

- recherche de l'emplacement, achat des intrants et autres préparatifs (7 jours) ;
- formation des membres du comité de gestion (6 jours) ;
- appui/conseil continu depuis le démarrage des activités ;
- financement du micro projet à 20% (2^e tranche) ; ce financement intervient 6 jours après la vérification du démarrage, soit 180 jours après l'octroi de la 1^{ère} tranche.

Source : Rapport de mission, octobre 2007, p. 12.

Enfin, la conception du projet en combinant le développement local et la paix s'inscrit dans une perspective visant à s'adapter aux réalités régionales et locales dans le contexte où la décentralisation est un instrument adéquat qui permet de prendre en compte les spécificités de chaque région, département et commune.

2.1.2. Les limites dans la conception du projet

La pertinence et la cohérence de la conception ont revêtu une série de limites qu'il importe de mettre en évidence.

Une des limites ayant atténué la pertinence dans la conception du projet porte notamment sur la quasi absence d'analyse pour argumenter scientifiquement la nécessité et la viabilité de l'approche stratégique adoptée et qui s'est traduite par l'implémentation des coopératives des ex-combattants et des femmes victimes du conflit armé. La conception du projet aurait pu se fonder sur de telles analyses en recrutant un consultant spécialiste en économie communautaire et en organisation des coopératives. Une étude approfondie aurait pu être menée pour analyser le contexte sociologique du conflit, ses conséquences économiques et sociales, le rôle des différents acteurs sociaux et la micro économie de cette région afin d'en déduire les formes d'organisation les plus appropriées de coopératives à mettre en place, les atouts et les limites de ce type d'organisations économiques et les recommandations pertinentes pour assurer leur organisation et fonctionnement adéquat, leur viabilité et durabilité.

La deuxième limite dans la pertinence de la conception du projet qui découle de la première est la prise en compte nettement insuffisante de l'approche genre dans la stratégie de mise en œuvre du projet à son origine. L'approche a privilégié les 3160 ex-combattants, dont seulement 4% de femmes, sans cerner le fait que ceux-ci faisaient partie de familles qui ont aussi été des victimes du conflit, en particulier les femmes. Cela a conduit à concevoir plus tard une phase d'extension du projet destinée principalement à la réinsertion de 1200 femmes dont le temps d'exécution effective s'est avérée courte pour fournir un appui conséquent aux coopératives féminines.

2.2. L'efficacité du projet

2.2.1. Efficacité dans la réalisation des actions prévues

Le prodoc de janvier 2004 suivi du plan d'actions de 2006 (inséré au rapport annuel du PCPAA, janvier 2007, pages 33-35) qui a servi de référence à la réalisation des activités du projet avait prévu deux objectifs. L'évaluation a permis d'analyser chaque objectif, les activités prévues et les résultats atteints.

2.2.1.1. Objectif 1: Consolidation de la paix

Pour cet objectif, deux résultats étaient escomptés : la réinsertion socioéconomique des ex-combattants est effective (i) et la culture de paix est promue dans la zone du projet (ii).

S'agissant du premier résultat, plusieurs activités qui étaient prévues ont été réalisées par le projet. Ce constat découle de la revue documentaire, des entretiens, des visites de terrain et de l'enquête effectuée par la mission d'évaluation. Ces activités sont les suivantes :

- formation des animateurs sur les règles associatives et les techniques de montage des microprojets grâce à la tenue de 2 sessions de formation à Tahoua et Agadez;
- installation de 14 animateurs au niveau des communes d'intervention du projet ;
- identification des sites de concentration des ex-combattants ;
- sensibilisation des ex-combattants sur l'importance des groupements. Les aspects genre prévus n'ont pas été intégrés dans la première phase du projet ;
- appui à l'émergence des organisations des anciens combattants ; une association des ex-combattants pour la paix a été créée.
- facilitation et mise en place des comités de pilotage et de réinsertion socioéconomique ;
- appui/conseils des ex-combattants dans l'identification des microprojets ;
- appui/conseils des ex-combattants dans l'élaboration des microprojets ;

- facilitation des études de faisabilité et le suivi/évaluation des microprojets identifiés ;
- facilitation du processus d’approbation des dossiers des microprojets ;
- financement de 278 microprojets approuvés et en 2007 de 20 autres microprojets ;
- appui à la mise en œuvre des 278 microprojets financés ;
- facilitation du suivi et évaluation des activités du projet. Une revue à mi-parcours a pu être faite en septembre 2007 (voir Revue de la mission, octobre 2007).

La période prévue pour la réalisation de ces activités était comprise entre mai et décembre 2006. On peut observer que les échéances prévues dans le plan d’actions ont été respectées.

S’agissant de la phase d’extension du projet, il était prévu l’appui à 20 coopératives féminines. De façon effective, l’objectif a été largement dépassé puisque ce sont 100 coopératives féminines qui ont obtenu un financement de leurs microprojets. Par contre, l’activité relative à l’appui pour la constitution d’un mécanisme d’épargne et de crédit au profit des membres des coopératives n’a pas été exécutée.

Concernant le résultat 2 sur la promotion de la culture de paix, les activités prévues suivantes ont été réalisées :

- appui financier et technique à l’organisation des rencontres intercommunautaires de Tassara, Tllia, Abalak, Assamaye et Ingall, de caravanes de la paix, des activités sportives pour la paix, etc. ;
- appui à l’organisation de la réunion d’information du Haut Commissariat à la Restauration de la Paix (HCRP) les 15-16 juin 2006.
- production et diffusion à plus de 5000 exemplaires du bulletin d’information sur la paix et le développement.

En définitive, on peut affirmer que l’objectif 1 a été atteint : 3160 combattants réinsérés ; 1200 femmes victimes du conflit réinsérées ; au moins 5 rencontres intercommunautaires réalisées sur les 2 prévues ; au moins 5 missions de paix effectuées sur les 3 prévues ; plusieurs missions d’appuis du HCRP au projet ont été effectuées (4 étaient prévues).

2.2.1.2. Objectif 2 : Promotion d’une dynamique de développement local

Deux résultats étaient escomptés : les capacités locales sont renforcées (i) ; les pratiques de bonne gouvernance sont soutenues (ii).

S’agissant du premier résultat, les activités suivantes ont été réalisées mais avec des limites qui s’expliquent par le caractère imprécis de l’activité. En effet, le projet, en utilisant les compétences des animateurs devaient fournir des appuis/conseils aux communes, leur fournir des informations sur la décentralisation pour favoriser le développement local. Cette activité nous paraît être au dessus des compétences des animateurs qui n’ont pas été formés dans les techniques de gestion des collectivités locales et dans la décentralisation. Avoir des compétences pour suivre et évaluer les coopératives ne signifie avoir de compétences pour conseiller le maire d’une commune.

La deuxième activité prévue était l’établissement des relations de partenariat avec les services techniques et les partenaires au développement. Le projet a fortement impliqué les acteurs du développement local dans l’évaluation et la validation des microprojets et dans la formation des animateurs, notamment à travers la mise en place des Comités Régionaux de Réinsertion Socio-économique. Par contre, leur implication dans le suivi évaluation des coopératives a été faible voir inexistante. En cela, le projet a fait montre de peu d’efficacité.

La troisième activité prévue dans le plan d’action 2006 était la mise en place d’une stratégie de communication axée sur la culture de paix et le développement local. Le projet a exécuté cette activité en ciblant les médias de masse comme la radio, en diffusant des bulletins, en intervenant dans les lieux de rassemblement et les journées de commémoration officielle, l’organisation de foire, etc..

Concernant le résultat 2 portant sur le soutien accordé aux pratiques de bonne gouvernance, 4 activités étaient prévues dans le plan d'action. La première était de faciliter les séances d'autoévaluation des coopératives ; la deuxième consistait à appuyer l'organisation des assemblées générales et des réunions de bureau des coopératives ; la troisième portait sur la facilitation et l'appui à apporter aux coopératives pour la tenue des documents de gestion.

La plupart des activités prévues ont été réalisées par les animateurs. Cependant, la qualité de l'appui laisse à désirer puisque la gestion des coopératives n'était pas fondée sur un modèle simplifiée de comptabilité que devaient suivre toutes les coopératives pour élaborer de façon régulière (tous les 3 ou 6 mois) un compte d'exploitation simplifié et permettant de rationaliser non seulement la gestion de la coopérative mais aussi de permettre à l'équipe du projet de calculer des ratios simples et d'apprécier sur la base des données fournies par ces tableaux, la qualité de la gestion des coopératives. Cela aurait également permis la constitution d'une base des données utiles pour le suivi et l'évaluation des coopératives et pour l'évaluation finale du projet.

En définitive, les activités prévues dans le plan de travail ont été réalisées à l'exception du mécanisme d'appui financier aux coopératives. Il s'agit de l'appui conseil aux communes, du partenariat avec les administrations publiques et les ONG, de la stratégie de communication axée sur la culture de paix, du renforcement de la gouvernance des coopératives.

2.2.2. L'enquête de la mission d'évaluation sur les coopératives

La mission d'évaluation a tenté de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'objectif de réinsertion économique des ex-combattants et des victimes des conflits armés a été atteint ? Dans quelle mesure, le projet a permis de consolider la paix dans la région ? Les données de l'enquête de terrain auprès des bénéficiaires ont permis de répondre à ces deux interrogations qui correspondent aux objectifs fondamentaux poursuivis par le projet. Ainsi, l'efficacité est analysée en se basant essentiellement sur les résultats de l'enquête menée auprès de 46 coopératives localisées à Agadez, Abalak, Tahoua et dans les zones rurales environnantes de cette région. Depuis le démarrage du projet en 2006, c'était la première fois qu'une enquête touchant un nombre aussi important de coopératives a été menée (11,57% du nombre total de coopératives mises sur pied représentant 17,98% de l'ensemble des bénéficiaires du projet).

Tableau 2. Structure de l'échantillon enquêté par localité

Localité	Coopératives		Bénéficiaires	
	Nombre	Pourcentage	nombre	Pourcentage
Agadez	20	43,48	331	42,22
Abalak	15	32,61	297	37,88
Tahoua et zones rurales	11	23,91	156	19,90
Total	46	100,00	784	100,00

Source : enquête mission d'évaluation finale 2010

Le tableau montre que le plus grand pourcentage des coopératives se trouve dans la ville d'Agadez et pour des raisons de sécurité, la mission n'a pas été autorisée à enquêter sur les coopératives situées dans les zones environnantes de cette ville. Les coopératives dans la localité de Tahoua ont été d'un nombre limité (2) et les autres sont des coopératives situées à les zones rurales proches de Tahoua et Abalak. Les membres de ces coopératives ont pu être interrogés lors du jour du marché à Abalak car, étant venus de leurs villages pour s'approvisionner en denrées de première nécessité et en intrants pour leurs activités économiques.

Tableau 3. Structure de l'échantillon enquêté par genre

Genre	Coopératives		Bénéficiaires	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Femmes	9	19,56	151	19,26
Hommes	37	80,44	633	80,74
Total	46	100,00	784	100,00

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

Il importe de souligner que les coopératives mixtes (comprenant des femmes et des hommes) ont été classées dans le groupe de coopératives des hommes parce que ce sont des hommes qui les dirigent.

Tableau 4. Structure de l'échantillon enquêté par activité

Activité	Coopératives		Bénéficiaires	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Elevage	19	41,30	291	37,12
Commerce	22	47,83	294	37,50
Agriculture et artisanat	5	10,87	199	25,38
Total	46	100,00	784	100,00

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

2.2.3. L'efficacité économique des coopératives

Deux résultats de l'enquête ont été utilisés pour traduire l'efficacité des coopératives constituées grâce au projet, à savoir l'évolution du nombre des membres bénéficiaires du projet et l'évolution du capital détenu par les coopératives. Dans le même temps, ces critères possèdent l'avantage de rendre compte de la dynamique du projet.

2.2.3.1. L'évolution des adhérents des coopératives

La mission d'évaluation a estimé que si les coopératives s'étaient avérées efficaces sur le terrain, le nombre de demandes d'adhésion de nouveaux membres devait automatiquement augmenter. Cette augmentation serait due à l'attrait que représenteraient les coopératives de par les résultats obtenus et l'impact sur le niveau de vie des membres ou sur leurs capacités organisationnelles et les perspectives offertes par cette nouvelle forme d'organisation micro économique. A l'inverse, un manque d'efficacité des coopératives et l'obtention de mauvais résultats dans la gestion devraient entraîner non seulement une absence de demande d'adhésion de nouveaux membres, mais le départ de ceux déjà insérés dans les coopératives parce que insatisfaits par le manque d'efficacité de ce type d'organisation. C'est pourquoi, l'évolution du nombre des membres apparaît comme un critère de performance et une mesure pertinente de l'efficacité des coopératives.

La formule retenue pour estimer l'évolution des membres a été la suivante :

$$Evm = (Ma - Md) / Md \times 100 \quad (1)$$

Avec : Evm : évolution des membres

Ma : nombre des membres actuels

Md : nombre des membres au départ

L'évolution des membres des coopératives montre des résultats relativement contrastés en fonction des zones géographiques d'intervention du projet. Si à Tahoua et les zones rurales, de même qu'à Abalak, la taux d'adhésion aux coopératives a connu un net accroissement, respectivement 48,57% et 35%, à Agadez par contre, il est très faible et ne s'élève qu'à 2,82%

Ainsi, à Agadez, la coopérative ne semble pas représenter un produit très attractif pour les communautés locales. Cela peut signifier qu'elles connaissent des difficultés et que leur efficacité pour répondre aux besoins de leurs membres est limitée. La grave crise du secteur du tourisme dans la localité et ses effets induits sur l'ensemble de l'économie régionale pourrait expliquer les difficultés des coopératives à Agadez.

Tableau 5. Evolution des adhérents selon les localités

Localité	Nombre au départ	Nombre actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Agadez	322	331	9	2,80
Abalak	220	297	77	35,00
Tahoua et zones rurales	105	156	51	48,57
Total	647	784	137	20,71

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

Les résultats des données d'enquête montrent que l'activité de l'élevage est le secteur dans lequel les coopératives ont enregistré le taux d'accroissement le plus élevé des adhésions (29,33%), suivi de l'agriculture/artisanat (19,16%) et en troisième position du commerce (15,29%). Ainsi, l'élevage apparaît comme le secteur d'activité qui attire le plus les membres des communautés locales, ce qui peut s'expliquer par les fortes traditions pastorales existant dans la région de l'Aïr et l'azawak.

Tableau 6. Evolution des adhérents selon les activités

Activité	Nombre au départ	Nombre actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Elevage	225	291	66	29,33
Commerce	255	294	39	15,29
Agriculture et Artisanat	157	199	32	19,16
Total	647	784	137	20,71

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

Les résultats des données d'enquête montrent aussi le contraste existant entre la dynamique des coopératives des femmes et celle des coopératives des hommes dans l'évolution des adhésions. Si les premières enregistrent un taux d'accroissement relativement modeste (8,63%), les secondes par contre connaissent un taux d'accroissement des adhérents nettement plus élevé (24,61%). Il importe de préciser que la date de création de ces deux types de coopératives, ni les montants alloués à chacun d'eux ne sont pas les mêmes. Si les coopératives masculines ont été constituées en 2006, il faut attendre 3 ans après en 2009 pour que soient constituées les coopératives féminines. Si les premières ont reçu 165000 FCFA par membre, les secondes n'ont reçu que 100 000 FCFA par membre.

Tableau 7. Evolution des adhérents selon le genre

Genre	Nombre au départ	Nombre actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Femmes	139	151	12	8,63
Hommes	508	633	125	24,61

Total	647	784	137	20,71
-------	-----	-----	-----	-------

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

2.2.3.2. L'évolution du capital des coopératives

Un autre critère d'efficacité retenu a été l'évolution du capital détenu par les coopératives. Le capital au départ est celui accordé par le projet soit 165000 FCFA par membre pour la première phase du projet et 100 000 FCFA par membre pour la phase d'extension du projet. Lorsque l'on multiplie ce montant par le nombre des membres, l'on obtient le capital de la coopérative. Après une période d'activité, si la coopérative réalise des bénéfices et qu'une partie de celui-ci est réinvestie dans l'activité coopérative, le capital devrait automatiquement s'accroître, sauf si la coopérative subit des chocs (catastrophe naturels, vols de biens, etc.). Si le capital détenu par la coopération enregistre un accroissement de par le réinvestissement du surplus généré par l'activité de ses membres, on peut alors affirmer que ce type de coopérative est efficace. C'est aussi le signe d'une réinsertion réussie et durable des bénéficiaires du projet.

A l'inverse, une diminution du capital à cause des pertes subies pour des mauvaises décisions de gestion et des chocs exogènes traduit un manque d'efficacité ou une efficacité insuffisante.

La formule retenue pour estimer l'évolution du capital de la coopérative a été la suivante :

$$EKc = (Ka - Kd)/Kd \times 100 \quad (2)$$

Avec : EKc : évolution du capital de la coopérative

Ka : montant du capital actuel

Kd : montant du capital au départ

Les localités de Tahoua et des zones rurales sont celles qui ont enregistré le taux le plus élevé d'accroissement du capital des coopératives. De 2006 à 2010, ce taux s'est accru de 96,12%, ce qui signifie que le capital des coopératives a presque doublé en l'espace de 4 ans. C'est une performance remarquable du point de vue de l'efficacité des coopératives. Dans beaucoup de cas, l'adhésion de nouveaux membres s'est effectuée avec apport de capital, entraînant ainsi une augmentation du capital de la coopérative. En sens inverse, la progression du capital a été plus lente dans la localité d'Agadez qui enregistre un taux relativement faible de 16,49%. Cette faiblesse peut s'expliquer par le choc économique de la baisse drastique de l'activité touristique et les problèmes récurrents de sécurité auxquels est confrontée cette zone du pays.

Tableau 8. Evolution du capital des adhérents selon les localités (en FCFA)

Localité	Capital au départ	capital actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Agadez	48 515 000	56 516 000	8 001 000	16,49
Abalak	35 455 000	58 960 000	23 505 000	66,30
Tahoua et zones rurales	17 325 000	33 977 000	16 652 000	96,12
Total	101 295 000	149 453 000	48 158 000	47,54

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

Le secteur du commerce est celui qui se caractérise par un accroissement important du capital des coopératives (53,85%), suivi de l'élevage (48,34%) et de l'agriculture/artisanat (37,20%).

Le cycle court de retour du capital de l'activité commerciale peut expliquer cet accroissement du capital comparativement aux autres types d'activité exigeant un cycle plus long.

Tableau 9. Evolution du capital des coopératives selon les activités (en FCFA)

Activité	Capital au départ	capital actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Elevage	33 940 000	50 347 000	16 407 000	48,34
Commerce	40 255 000	61 925 000	21 670 000	53,85
Agriculture et Artisanat	27 100 000	37 181 000	10 081 000	37,20
Total	101 295 000	149 453 000	48 158 000	47,54

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

L'évolution du capital des coopératives selon le genre montre des résultats très contrastés. En effet, si les coopératives dirigées par des hommes ont enregistré un accroissement important de leur capital de départ, au contraire les coopératives dirigées par les femmes ont connu une baisse du capital de départ de 9,30%. Cette perte de capital s'explique par plusieurs raisons : la faiblesse de la formation prodiguée au comité de gestion car, toutes les coopératives féminines ont déclaré n'avoir pas reçu de formation en gestion comptable ; la tendance de certaines coopératives à répartir le capital de départ aux membres sans assurer sur elles un contrôle de l'activité menée ; les chocs liés aux inondations et la sécheresse ayant entraîné une perte de capital.

Tableau 10. Evolution du capital des coopératives selon le genre (en FCFA)

Genre	Capital au départ	capital actuel	Evolution	
			En nombre	En %
Femmes	17 475 000	15 850 000	-1 625 000	-9,30
Hommes	83 820 000	133 603 000	49 783 000	59,39
Total	101 295 000	149 453 000	48 158 000	47,54

Source : enquête Mission d'évaluation finale 2010

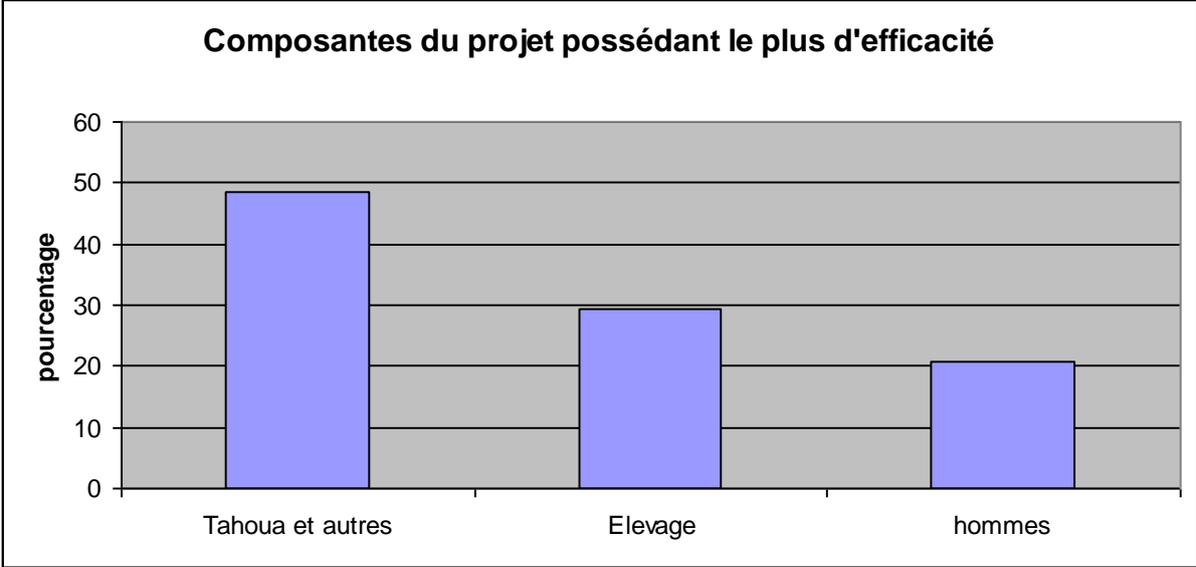
2.2.4. Analyse comparative de l'efficacité

Afin d'avoir un aperçu sur les composantes du projet ayant fait montre de plus d'efficacité, nous avons à partir des résultats de l'enquête, reproduit un graphique qui montre les éléments du projets qui ont enregistré les meilleurs résultats en terme d'accroissement des adhérents et d'accroissement du capital des coopératives.

2.2.4.1. En termes d'accroissement des adhésions

La zone de Tahoua et des villages de cette région apparaît comme celle qui connaît le plus d'efficacité. Il importe de souligner que les coopératives rurales de cette zone semblent avoir réussi à s'approprier le projet et notamment l'approche économique et sociale basée sur la réalisation des activités communautaires grâce à la mise en place des coopératives.

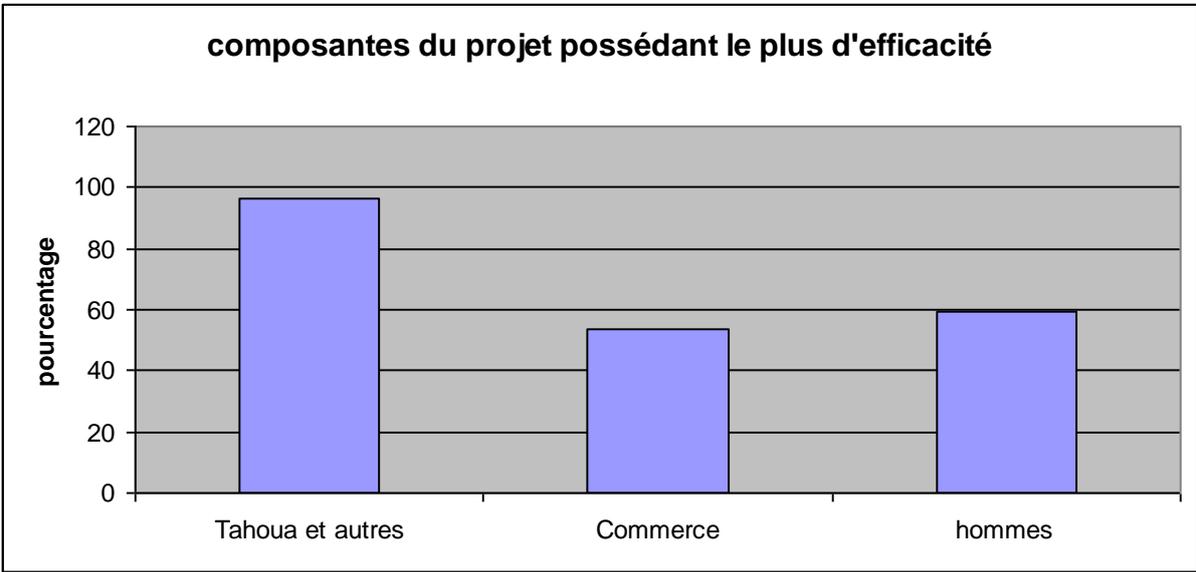
Graphique 1. Composantes du projet possédant le plus d'efficacité (critère adhésion)



2.2.4.2. En termes d'accroissement du capital

Sur la base du critère de l'accroissement du capital, c'est encore la zone de Tahoua et des villages de cette zone qui enregistrent les meilleurs résultats. Au niveau des secteurs d'activité, c'est l'activité commerciale qui fait preuve d'une plus grande efficacité. Sur le plan genre, ce sont les coopératives des hommes qui obtiennent les meilleurs résultats et voient leur capital s'accroître de façon significative.

Graphique 2. Composantes du projet possédant le plus d'efficacité (critère capital)



2.2.5. L'efficacité sociale

Les coopératives mises en place n'ont pas seulement une efficacité économique. Elles possèdent également une efficacité sociale en ce sens qu'elles ont contribué à apporter des solutions à certains problèmes sociaux, à donner à leurs membres une activité utile pour eux-mêmes et pour leur communauté. Cette efficacité sociale est difficile à mesurer et à évaluer. Lors de l'enquête, les

répondants ont clairement mis en évidence que les coopératives leur ont permis d'avoir une activité utile, d'assumer des responsabilités de gestion, d'apprendre à réaliser des activités collectives, d'acquérir une formation et des compétences. La coopérative a été aussi un moyen de solutionner le problème du manque de certains services sociaux de base comme l'approvisionnement en eau potable (voir encadré 3). Les femmes ont clairement affirmé que la coopérative a contribué pour beaucoup d'entre elles d'avoir une occupation autre que celle de s'occuper du ménage. Elle leur a permis également de détenir pour la première fois un patrimoine en bétail et donc de se valoriser socialement. Soulignons qu'au Niger, le fait qu'une femme ne possède aucune tête de bétail est considéré comme dévalorisant. Elle est classée dans son milieu social comme faisant partie de la catégorie des individus vivant dans l'extrême pauvreté, voir l'indigence.

Un autre aspect social qui est souvent revenu lors des focus groupe et de l'enquête est la solidarité que les coopératives ont entraînée parmi les hommes comme parmi les femmes en leur donnant l'opportunité de mener des activités ensemble et de s'entraider. Cette solidarité se manifeste par le fait que dans certaines coopératives, notamment celles des femmes, les membres qui ont des difficultés économiques et sociales sont aidés grâce aux ressources de la coopérative, sous la forme de dons ou de prêts.

En outre, grâce à la coopérative, les femmes bénéficiaires peuvent maintenant assurer la consommation quotidienne de lait pour les membres de leurs familles.

Encadré 3. Efficacité d'une coopérative dans l'approvisionnement en eau

Lors de l'enquête sur les coopératives, le responsable d'une coopérative installée à près de 50 km d'Abalak dans une zone rurale a apporté un témoignage édifiant sur les retombées des activités de la coopérative sur le niveau de vie des membres.

Cette coopérative s'est spécialisée comme beaucoup d'autres dans l'élevage. Elle comprend 10 membres. L'un des résultats obtenus par cette coopérative est un investissement consistant à l'achat d'un âne et d'une charrette. Cet investissement découle de l'utilisation d'une partie du bénéfice réalisé par la coopérative. La charrette et les pneus ont coûté 80 000 FCFA. L'achat de l'âne a été estimé à 30 000 FCFA. Le montant total de l'investissement s'élève à 120 000 FCFA. L'objectif visé par cette coopérative a été d'acquérir un moyen de transport pouvant contribuer à solutionner l'épineux problème de l'eau. En effet, le village se trouve à 10 km du point d'eau. Avant la coopérative, ce trajet était fait par les femmes et les enfants à pied. Depuis l'acquisition de la charrette, les membres de la coopérative peuvent maintenant plus facilement s'approvisionner en eau pour eux-mêmes, mais aussi pour les jeunes bêtes qui ne sont pas encore capables de se rendre à un point d'eau.

A la question relative à l'impact du projet sur la situation sociale des bénéficiaires, près de 88,89% des répondants ont déclaré que les coopératives ont contribué à améliorer leur situation sociale. Le taux de satisfaction le plus élevé est enregistré dans la localité de Tahoua et les zones rurales, chez les femmes et dans l'activité agricole et artisanale avec 100%.

Tableau 11. Contribution à l'amélioration de la situation sociale

Amélioration de la situation sociale des bénéficiaires	Oui	Non
Agadez	90%	10%
Abalak	80%	20%
Tahoua et zones rurales	100%	0%
Femmes	100%	0%
Hommes	86,49%	13,51%
Elevage	94,74%	5,24%
Commerce	81,82%	18,18%
Agriculture et artisanat	100%	0%
Total	88,89%	11,11%

Source : enquête Mission d'évaluation 2010

2.2.6. L'efficacité stratégique

La stratégie de mise en œuvre du projet s'est fondée sur l'organisation et l'encadrement des coopératives de production et de vente dans l'agriculture, l'élevage, le commerce, l'artisanat. Les différentes étapes de l'identification des microprojets jusqu'à leur financement en passant par leur évaluation et validation semblent s'être déroulées correctement. En associant les partenaires étatiques à ces différentes phases, le projet a adopté une stratégie participative qui a renforcé l'implication de la gouvernance régionale, départementale et communale.

Le fonctionnement des coopératives installées par le projet s'est avéré relativement efficace. Elles organisent régulièrement des assemblées générales de leurs membres ainsi que des réunions de leurs bureaux. Cette tendance a contribué à améliorer la gouvernance des coopératives et à renforcer l'implication des membres dans le fonctionnement de leur institution et la participation à toutes les décisions importantes qui engagent la vie de la coopérative et son avenir (voir encadré 4).

Les données d'enquête ont permis de faire une estimation des réunions tenues en 2010. Au cours de cette année, les 46 coopératives ont organisé au total 362 assemblées générales et 735 réunions de bureau. Ainsi, pendant l'année, il a été organisé en moyenne 8 Assemblées générales et 16 réunions du comité de gestion par coopérative. Cela dénote d'une dynamique institutionnelle participative appréciable. Les coopératives possèdent un cahier où sont consignées les décisions prises lors de ces instances et les comptes de leurs transactions.

Une formation dans l'organisation de la coopérative a été prodiguée à toutes les coopératives. De même, une formation en gestion comptable leur a été fournie. Cependant, les coopératives féminines ne semblent pas avoir bénéficié de la formation en gestion comptable. Cette lacune peut expliquer les déboires subis par certaines d'entre elles dans l'organisation de leurs activités.

Toutes les coopératives interrogées ont souhaité bénéficier de formations complémentaires en comptabilité, techniques de vente, organisation de la coopérative, etc. pour renforcer leurs capacités en gestion et animation des activités et améliorer leurs performances.

Encadré 4. Une coopérative qui ne distribue pas de bénéfices

Lors de l'enquête de terrain, la mission a interrogé une coopérative localisée dans un des villages situés à 80 km d'Abalak. Elle est constituée par 10 ex-combattants. Ils sont spécialisés dans le commerce de produits de première nécessité. Cette coopérative a été constituée en 2006, lors de la première phase du projet. Son capital de départ est estimé à 1.650.000 FCFA. Après plusieurs années d'activité, le capital est passé à 2.850.000 FCFA. Les revenus générés par l'activité sont tous réinvestis pour accroître le capital de la coopérative. Cette décision a été prise de façon unanime pendant l'assemblée générale de tous les membres dès la création de la coopérative. A la question de savoir quels étaient alors les avantages de faire partie de la coopérative si celle-ci ne distribuait pas une partie des bénéfices aux membres, le répondant a affirmé que la coopérative avait un grand projet à réaliser, celui d'acquérir un jour un véhicule de transport. C'était le rêve de chaque membre et ils étaient prêts à attendre le temps qu'il faudra pour réaliser ce rêve.

Enfin, l'encadrement de proximité et le suivi régulier réalisés par les animateurs du projet, les VNUS, expliquent aussi l'efficacité du fonctionnement des coopératives.

2.2.7. L'efficacité politique

L'efficacité du projet se traduit également sur le plan politique par la capacité de celui-ci à consolider la paix dans la région de l'Air et l'Azawak. Un des objectifs du projet était de contribuer à améliorer le climat de paix et d'empêcher que les bénéficiaires ne reprennent les armes pour manifester leur mécontentement. A la question de savoir si le projet a atteint l'objectif de retour à la paix, 95,56% des bénéficiaires interrogés ont répondu par l'affirmative.

Dans les focus groupes comme dans les entretiens avec les informateurs clés, un argument était souvent avancé pour montrer l'efficacité politique du projet. Aucun ex-combattant qui a bénéficié de la subvention du projet et de l'insertion économique n'aurait pas rejoint les rangs de la deuxième rébellion qui a éclaté en 2007. Pourquoi un tel comportement ? Les répondants ont signifié que l'activité dans les coopératives avait ôté tout intérêt à participer à des mouvements armés.

Tableau 12. Contribution à la consolidation de la paix

Contribution du projet à la paix	Oui	Non
Agadez	90%	10%
Abalak	100%	0%
Tahoua et zones rurales	100%	0%
Femmes	100%	0%
Hommes	94,59%	5,41%
Elevage	100%	0%
Commerce	90,91%	9,01%
Agriculture et artisanat	100%	0%
Total	95,56%	4,44%

Source : enquête Mission d'évaluation 2010

2.3. L'Efficiences du PCPAA

« L'efficacité 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 efficace lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités » cf. . *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, PNUD 2009*. Pour ce faire, il faudra en somme analyser la gestion des ressources du Projet (financières, humaines, matérielles et logistiques), la gestion des systèmes et procédures d'exécution (organisation et fonctionnement des organes et instances impliqués dans la mise en œuvre du Projet), de manière à repérer ce qui a pu constituer une entrave ou au contraire un stimulateur pour l'atteinte des résultats du projet.

La réflexion sur l'efficacité du PCPAA portera principalement sur la gestion du projet, à travers l'analyse de la mobilisation des ressources, la gestion des budgets alloués, l'exécution des ressources financières, humaines et matérielles, l'efficacité de l'assistance et du suivi du projet. En principe, il s'agirait d'analyser les budgets de toutes les années (février 2006 à juin 2010), par activités et par résultats, de comparer les coûts relatifs des principales activités et d'analyser les écarts et évolutions entre le Prodoc, les PTA et l'exécution réelle des dépenses.

Mais, les rapports d'activités produits depuis 2006, de même que les rapports financiers, ne rendent pas compte des dépenses effectuées par activités prévues et par résultats. Pourtant, toutes les dépenses figurent de manière détaillée dans la base de données « Atlas » du PNUD, pour chaque projet. Il fallait nécessairement que le gestionnaire du projet, en relation avec l'agent chargé de son projet au niveau des services financiers du PNUD, puisse faire un retraitement des données au besoin et surtout un classement en fonction des coûts du plan d'actions du projet, qui sont des prévisions déjà présentées par activités et par résultats. Un renforcement des capacités du gestionnaire de projet est souvent nécessaire dans ce sens, à moins qu'un niveau élevé en gestion administrative et financière ne soit exigé au recrutement.

Compte tenu de cette absence de classement des dépenses par activités et résultats, l'analyse de l'efficacité dans l'exécution des budgets se limitera aux données tirées de Atlas (et donc non classées par résultats) sur la gestion des fonds du Projet : les fonds mobilisés par le PNUD et exécutés directement, les montants virés par le PNUD au PCPAA et leur utilisation locale. Il n'est donc pas possible de calculer le rapport coût-efficacité dans les réalisations du projet, ni d'analyser les écarts entre les prévisions budgétaires et les dépenses effectives par activités et résultats. Cela aurait permis de faire un bilan d'exécution, en utilisant par exemple le modèle de tableau de comparaison des dépenses prévues et réalisées par activités et résultats (cf. « bilan d'exécution du plan de travail 2006 »).

2.3.1. Situation de l'exécution financière 2006-juin 2010

2.3.1.1. Budget 2006

Le « plan de travail » proposé dans le « Prodoc » de référence (janvier 2004) ne contient pas de budget par activités, ni par année (2006 et 2007). Il décrit de manière détaillée des activités à réaliser pour toute la durée du projet, ainsi qu'un plan indicatif sur les 6 premiers mois d'exécution, tout en proposant qu'un plan d'actions détaillé par activités et coûts des activités, soit élaboré et validé au cours du 1^{er} semestre d'exécution du projet. Cela semble n'avoir pas été fait car, un tel plan d'actions ne figure pas dans la documentation du projet.

Les rapports d'activités de l'année 2006 ne contiennent pas tout à fait les mêmes activités que celles du Prodoc de 2004 et n'indiquent pas non plus de budget annuel ou par activités et résultats. Cependant, le PTA 2006 prévoyait un budget de 1 486 040 USD, répartis sur trois (3) « activités clés » qui sont : i) réinsérer 3160 ex-combattants ; ii) organiser des rencontres intercommunautaires et entreprendre des missions d'information et de sensibilisation sur la culture de la paix ; iii) appuyer l'équipe du projet dans les activités de réinsertion des ex-combattants. Le budget alloué dans ce PTA était pratiquement bouclé entre le PNUD, le Niger, la France, la Lybie et les USA. Il ne restait qu'un gap de financement à rechercher d'un montant de 186 400 USD.

Le premier rapport d'activités du Projet, couvrant la « période allant de mars à mai 2006 », faisait état de « sous-estimation du budget par rapport à la stratégie et aux activités du projet » et aussi « de graves erreurs de calcul comme indiquées dans l'analyse budgétaire faite par la coordination du projet (voir annexe), mais une telle analyse n'est pas jointe dans les annexes dudit rapport. Selon le même rapport (daté d'Avril 2006), le budget prévisionnel serait de 1 402 001 USD dont 435 554,85 USD dépensés avant le démarrage effectif du projet en mars 2006 (page 4). Le reliquat serait insuffisant pour couvrir les besoins annuels du Projet, d'où un gap de fonds à rechercher (l'annexe 3 mentionnée n'est pas non plus dans ce rapport).

Au total, nous retiendrons comme budget mobilisé globalement pour 2006, d'après les services du PNUD, le montant de 1 428 501 USD, à extraire du budget global de la phase initiale de 2 ans (2006 et 2007) qui serait de 1 852 395 USD. Les dépenses enregistrées pour 2006 sont de 1 387 912 USD, soit 93% du budget alloué. En termes d'exécution financière, 2006 aura été l'année de mise en œuvre du fonds de réinsertion des 3160 ex-combattants, pour un montant de 1 042 800 USD, exécuté à près de 100% (3 075 ex-combattants effectifs, le reste étant complété en début 2007). Quoiqu'il en soit, l'année 2006 enregistre une bonne performance dans l'utilisation efficiente des fonds alloués, ce qui ne sera pas toujours le cas durant les années suivantes.

2.3.1.2. Budget 2007

L'année 2007 sera marquée par une faible mobilisation des ressources allouées auprès des différents bailleurs : 491 408 USD sur un budget alloué de 883 574 USD sur le PTA signé, soit 56%. Le budget qui aurait été révisé et présenté au Comité de Pilotage serait de 1 294 768 USD, d'après les rapports d'activités. Le taux d'exécution, calculé sur cette base, ne serait alors que de 38%, supporté essentiellement par les contributions du PNUD. Les retards et blocages dans la mise à disposition des fonds par les bailleurs, auraient entraîné une série de révisions budgétaires, en plus de la 2^{ème} rébellion déclenchée en juin et ayant conduit à la relocalisation du siège du PCPAA à Niamey le 13 août 2007, réduiront considérablement l'efficacité du projet en 2007.

En effet, l'insécurité dans la zone d'intervention du projet, à partir du 2^{ème} semestre, induit non seulement des coûts additionnels, de sécurisation du personnel notamment et aussi de communication, mais la réalisation et le suivi des activités sont suspendus dans certaines zones et ralentis dans d'autres. Cette situation de faible efficacité durera jusqu'à la fin de l'année 2007 qui correspondait à la formulation d'une phase d'extension sur l'année 2008, proposée par la revue à mi-parcours.

2.3.1.3. Budget 2008

Une phase d'extension de 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2008 a été approuvée, avec un budget de 1 387 464 USD. Les fonds mobilisés ont été de 887 198, soit 64%, mais surtout faiblement exécutés pour un montant évalué à 382 319 USD, soit seulement 28% du budget alloué. Par ailleurs, cette année connaîtra une situation particulière dans laquelle des fonds sont effectivement mobilisés, mais faiblement utilisés (43% d'utilisation), contrairement à toutes les autres années où les fonds mobilisés étaient dépensés à 100%, voire plus (dépassements supportés par le PNUD).

Le PCPAA n'a pas été efficace en 2008, du fait de la conjugaison de plusieurs facteurs : i) le retard dans la signature du Prodoc (le 16 avril 2008), ii) le retard dans le lancement du processus de recrutement (signature de la demande de recrutement en juillet), la vacance depuis décembre 2007 du poste de gestionnaire du projet, co-signataire des comptes pour les décaissements, , iii) le départ du premier Coordonnateur au mois d'août, iv) le non versement des contributions par les partenaires financiers, v) l'insécurité grandissante dans l'Aïr (avec la pose de mines anti-char) puis dans une partie de l'Azawak (Tchintabaraden), vi) les vols, les pillages de boutiques coopératives à l'occasion de conflits armés, leurs difficultés d'approvisionnement et l'augmentation des coûts y afférents. Ainsi, le projet aura fonctionné principalement sur le reliquat du budget de 2007 et l'essentiel des activités de la phase extension qui devaient être réalisées en 2008 seront reportées en 2009

NB : le Prodoc de la phase extension 2008 contient un plan d'actions bien élaboré, avec des coûts détaillés par activités et par résultats (et même par catégories de dépenses : comptes budget Atlas), voir pages 22 à 31. Cela aurait dû se traduire par la modification des formats de rapport du PCPAA, surtout le rapport financier, de manière à présenter les dépenses effectuées exactement selon le cadre de présentation du plan d'actions prévisionnel du Prodoc.

2.3.1.4. Budgets 2009 et 2010

Durant cette période, le projet améliorera sensiblement son efficacité par rapport à l'année antérieure surtout, mais aussi par rapport à toutes les autres années depuis 2006. En 2009, les dépenses du projet atteindront 1 287 172 USD, soit plus que les années 2007 et 2008 réunies et presque l'équivalent de l'année 2006. Cela correspondra à une exécution financière de 77% du budget alloué non révisé du PTA 2009 (1 673 855 USD). La situation s'était un peu améliorée sur le plan sécuritaire et les postes vacants avaient été pourvus, avec un nouveau Gestionnaire (octobre 2008) et un nouveau Coordonnateur (avril 2009)

Toutefois, le rapport d'activités 2009 du PCPAA fait état d'un budget de 2 146 528 USD, ce qui, peut être, inclurait des révisions budgétaires dont nous n'avons pas encore connaissance et probablement les reliquats non dépensés des années antérieures. Sur la base de ce budget alloué, le taux d'exécution financière descendrait à 60%, ce qui ne serait pas une bonne performance, même si elle se situerait encore au dessus de celle des 2 années précédentes.

L'année 2010 connaîtra une prolongation du projet jusqu'en juin, principalement pour parachever quelques activités engagées en 2009 au profit des bénéficiaires, capitaliser les acquis du PCPAA et organiser l'évaluation finale du projet. Cette prolongation fera l'objet d'un PTA avec un budget de 429 028 USD, financé en partie par les reliquats de fonds des partenaires, plus une contribution du PNUD à hauteur de 427 185 USD. A la clôture du projet, le 30 juin 2010, ces fonds du budget 2010 seront mobilisés et exécutés à 100%.

2.3.1.5. Budgets agrégés de 2006 à 2010

Dans la période allant du démarrage du projet février/mars 2006 à sa fin en juin 2010, le budget alloué moyen prévu dans les PTA est de 1 325 117 USD, sur lequel on a enregistré :

- des recettes moyennes annuelles du PNUD (fonds mobilisés) = 1 013 347 USD ;
- des dépenses moyennes annuelles du PNUD sur le PCPAA = 915 993, 69% du budget moyen des PTA.

Ces résultats illustrent la faible efficacité du PCPAA en matière d'exécution financière, sur des ressources jugées insuffisantes, mais qu'on n'a pu consommer de façon satisfaisante : 56% en 2007, 28% en 2008, 77% en 2009, avec une moyenne annuelle sur la période de 69%.

En définitive, le Projet aura fonctionné normalement dans la période allant de mars 2006 à juin 2007 (réinsertion des 3160 combattants terminée en début 2007), pour ensuite rester au ralenti jusqu'en mai/juin 2009. Les activités de la phase extension prévues en janvier 2008 auront donc démarré vers juin 2009, le financement des coopératives de femmes n'aura été réalisé qu'en août et décembre 2009 et leur formation en vie associative entre août, septembre et novembre 2009. Le PCPAA a donc fonctionné pendant un (1) an, entre 2006/2007 et un (1) an en 2009/2010.

Tableau 13 - EXECUTION DES BUDGETS - février 2006 à juin 2010 (SYNTHESE)

	2006	2007	2008	2009	2010 (juin)	Total 2006- 2010	Moyenne annuelle	Observations globales
BUDGET PREVISIONNEL								
' * dans PRODOC 2006 (2 ans)	1 852 395							BUDGET PRODOC 2006 POUR 2 ANS
' * dans PRODOC 2008			1 387 464					PRODOC 2008 Extension 12 mois
' * dans PTA	1 486 040	883 574	1 387 464	1 673 855	429 028	5 859 961	1 325 117	
Budget révisé	1 432 001	1 294 768		2 146 528		6 689 789	1 512 766	Rébellion de 2007 : 113 coop/298 en zones classées phase III, puis plus tard tte la région, Siège PCPAA relocalisé à Niamey le 13 août 2007. Postes vacants dont Coordonnateur depuis oct. 2008 et gestionnaire déc. 2007. Attente démarrage tardif 2ème phase prévue pour 2008. Tjrs phase III en 2008. 1er trim 2009 consacré au démarrage des activités de 2008 (1 an retard). / nouveau Coordo en avril 2009 et Gestionnaire en Oct 2009 // N.B.: informations sur les dépenses effectuées, par activités et résultats attendus, non disponibles dans les rapports du PCPAA
RECETTES PNUD	1 428 501	491 409	887 198	1 247 349	427 185	4 481 642	1 013 437	
DEPENSES TOTALES PNUD	1 387 913	494 259	382 319	1 287 172	499 061	4 050 725	915 993	
% exécution Fonds mobilisés	97%	101%	43%	103%	117%		90%	
% exécution Budget PTA	93%	56%	28%	77%	116%		69%	
% exécution Budget révisé		38%		60%			61%	
Observations par année	BUDGET = 1 432 001 (rapport d'activités avril 2006)	Inondat° juillet 2007. Phase III, relocalisation Niamey 13 août 2007	Démarrage tardif de phase extension signée 16 avril 2008	Inondations 31/08-1/09/09. Chèques coop femmes août et déc. 2009.				

2.3.1.6. Contribution des partenaires

Dans la période allant du 9 février 2006, date d'installation effective de l'Unité de gestion du projet à Agadez, au 30 juin 2010, date de clôture, le PCPAA a connu deux (2) phases qui ont fait chacune l'objet de révisions budgétaires et de plusieurs PTA. Le budget de la 1^{ère} phase initiale de 2 ans (2006-2007) s'élevait à 1 852 395 USD, celui de la phase extension d'une durée de 12 mois en 2008 et d'un montant de 1 387 464 USD a été prolongée en 2009, puis jusqu'en juin 2010, avec respectivement des budgets de 1 673 855 USD et 429 028 USD.

Mais ces budgets alloués n'ont pas toujours été mobilisés à temps, ceux qui sont mobilisés n'ont pas été entièrement dépensés durant l'année concernée. Tout ceci a conduit à des reports sur reliquats non mobilisés ou non dépensés à temps. Les deux tableaux qui suivent montrent : i) d'une part la contribution effective des bailleurs par rapport à leurs engagements respectifs dans le financement des budgets des deux phases du PCPAA (phase initiale de 2006 et 2007 et phase extension de 2008, prolongée jusqu'en juin 2010), voir tableau 14 et, ii) d'autre part l'exécution des dépenses sur lesdits fonds, par bailleurs, par années et sur toute la période (tableau 15).

Commentaires des tableaux

1^{er} tableau : Quelques difficultés d'exploitation sont à signaler et se répercutent sur la présentation finale du tableau :

- i) Les organismes du SNU se sont engagés séparément et nommément dans les budgets arrêtés sur les Prodoc, mais les informations reçues sur les dépenses de ces organismes sont toutes regroupées sous le nom d'un seul bailleur : PNUD et sans précision sur les dates de versement.
- ii) Pour les versements des autres bailleurs, les dates sont indiquées, mais pas la phase concernée du projet, un versement peut être fait en retard en 2008 et concerner la 1^{ère} phase. Il a donc fallu affecter chaque versement en fonction de sa date et du solde du bailleur à ce moment-là ; cela pourrait avoir une incidence sur la répartition des versements que nous avons faite par phase.
- iii) Nous avons considéré les engagements tels que prévus dans les Prodoc, mais il est possible qu'ils aient pu être modifiés ou révisés en cours de projet, notamment pour les organismes du SNU.
- iv) Certains petits écarts sur les soldes peuvent provenir de la conversion en dollars US des devises versées par les bailleurs (par exemple en euros ou F.CFA)

Sous toutes ces réserves, la situation globale sur la mobilisation fait apparaître un solde excédentaire de fonds versés dépassant les engagements, tous bailleurs confondus, du fait des versements importants du PNUD, sans que des engagements équivalents n'aient été enregistrés. Pour les autres bailleurs pris individuellement, ils ont presque tous soldés leurs engagements, à l'exception du Niger sur la 2^{ème} phase.

Des retenues ou annulations sur engagements initiaux ont été relevées : i) c'est le cas de la France pour 30 000 euros représentant un reliquat de 10% des 300 000, dont le versement était prévu à la fin de la période couverte par la convention, sur présentation des pièces justificatives des dépenses sur les 90% versés le 20/06/2006, faute de pièce justificative, ce montant a été annulé par le bailleur ; ii) c'est aussi le cas de l'USAID qui, à la fin de la période couverte par sa convention avec le PNUD, n'avait pas encore décaissé l'ensemble des

montants de son engagement. Il restait encore 50 900 USD, mais en plus pour procéder à ses opérations de clôture de la convention à date échue, elle a réclamé au PNUD et obtenu la restitution des fonds décaissés et non dépensés, pour un montant de 121 048 USD. Ces deux cas représentent tout de même un manque à gagner d'un peu plus de 200 000 USD pour le financement du projet et une forme d'inefficience dans la gestion des ressources mobilisées auprès d'autres bailleurs (soit 11,65% des 1 717 401 USD mobilisés auprès des autres bailleurs).

En revanche, sous le vocable PNUD, on enregistre tout de même un important excédent de versements de 1 794 241 USD par rapport aux engagements pris (mais, aucun engagement n'a été noté pour le PNUD dans le budget de la phase extension en 2008), ce qui a permis au PCPAA de recevoir au total un excédent de 1 241 783 USD par rapport à l'ensemble des engagements enregistrés (voir détails par bailleurs sur le tableau 14 suivant : engagements et versements par bailleurs). Ainsi, le PNUD aura largement dépassé ses propres engagements de versements et réussi à mobiliser quand même près de 88% des fonds engagés par les autres bailleurs, avec toutefois quelques retards considérables pour certains.

Globalement les versements des autres bailleurs pour le financement du PCPAA sur toute la période (1 717 401 USD) représentent 38% du total, alors que ceux du PNUD et des autres organismes du SNU (2 764 241 USD) constituent les 62% de l'ensemble. Le problème qui s'est posé relève peut être plus du rythme de consommation des fonds mobilisés, pour causes d'insécurité et aussi de lenteurs administratives (voir tableau 15 : mobilisation et exécution des fonds).

Tableau 14 - ENGAGEMENTS ET VERSEMENTS PAR BAILLEURS DE 2006 A 2010/ en MONNAIE D'origine convention

TOTAUX											
Bailleurs	PNUD NIGER	PNUD BCPR	PVNU /ACDI	USA GOVT	USAID	France	LYBIE	NIGER	Total	Belgique	PNUD (TOUS)
<i>Monnaies</i>	<i>USD</i>	<i>USD</i>	<i>USD</i>	<i>USD</i>	<i>USD</i>	<i>EURO</i>	<i>FCFA</i>	<i>USD</i>	<i>USD</i>	<i>EURO</i>	<i>USD</i>
Engagm. Ph.1	580 000	250 000	40 000	Cf. USAID	225 000	300 000	162 000 000	40 000	1 852 395	200 000	870 000
Engagm. Ph.2	0	100 000	0	0	250 000	300 000	0	300 000	1 387 464		100 000
TOTAL engagm.					475 000	600 000	162 000 000	340 000	3 239 859	200 000	970 000
versem. Ph.1					174 900	270 000	162 000 000	128 969	1 976 910		931 126
					107 100						
versem. Ph.2					142 100	300 000			2 504 732		1 833 115
Restitution					-121 048						
TOTAL versm.	0	0	0	0	303 052	570 000	162 000 000	128 969	4 481 642	0	2 764 241
Observations					Non versé = solde 50 900 +121 048 restitués	reliquat 30 000 ph. 1 annulé, faute p justificatives	Chèque émis le même jour signature convention				
Versements \$US										262 467,19	
SOLDE final					0	0	0	211 031	-1 241 783		-1 794 241

TABLEAU 15 - RECAPITULATF DE LA MOBILISATION ET L'EXECUTION DES FONDS PAR BAILLEURS DE 2006 A 2010						
				<i>Mise à jour du 12/01/2011</i>		
France	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	344 264,83		388 098,14	0,00	0,00	732 362,97
DEPENSES	344 011,24			353 159,98	34 953,36	732 124,58
SOLDES	253,59	0,00	388 098,14	-353 159,98	-34 953,36	238,39
	-	-	-	-	-	-
Belgique	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES				262 467,19	0,00	262 467,19
DEPENSES				135 100,16	28 018,96	163 119,12
SOLDES	0,00	0,00	0,00	127 367,03	-28 018,96	99 348,07
	-	-	-	-	-	-
LIBYE	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	290 550,00				0,00	290 550,00
DEPENSES	284 391,46	5 115,83			399,08	289 906,37
SOLDES	6 158,54	-5 115,83	0,00	0,00	-399,08	643,63
	-	-	-	-	-	-
NIGER	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	66 660,25	62 308,92			0,00	128 969,17
DEPENSES	44 983,45	64 611,60	16 377,61			125 972,66
SOLDES	21 676,80	-2 302,68	-16 377,61	0,00	0,00	2 996,51
	-	-	-	-	-	-
USA GOVT	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	174 900,00				0,00	174 900,00
DEPENSES	169 183,62					169 183,62
SOLDES	5 716,38	0,00	0,00	0,00	0,00	5 716,38
	-	-	-	-	-	-
USAID	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES		50 100,00	199 100,00	-121 048,00	0,00	128 152,00
DEPENSES		39 259,88	78 052,67			117 312,55
SOLDES	0,00	10 840,12	121 047,33	-121 048,00	0,00	10 839,45
	-	-	-	-	-	-
PNUD	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	552 126,00	379 000,00	300 000,00	1 105 930,00	427 185,00	2 764 241,00
DEPENSES	545 343,00	385 272,00	287 889,00	798 912,00	435 690,00	2 453 106,00
SOLDES	6 783,00	-6 272,00	12 111,00	307 018,00	-8 505,00	311 135,00
	-	-	-	-	-	-
TOTAL TOUS LES BAILLEURS	ANNEE					TOTAL
	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	
RECETTES	1 428 501,08	491 408,92	887 198,14	1 247 349,19	427 185,00	4 481 642,33
DEPENSES	1 387 912,77	494 259,31	382 319,28	1 287 172,14	499 061,40	4 050 724,90
SOLDES	40 588,31	-2 850,39	504 878,86	-39 822,95	-71 876,40	430 917,43

Commentaires du tableau :

Un solde considérable de 504 878 USD est constaté en 2008, année de démarrage prévu de la phase extension, où le projet n'avait pas réalisé ses activités pour des raisons déjà évoquées (insécurité, signature tardive du Prodoc, recrutement du personnel, etc.) Reporté sur les

années suivantes (2009 et 2010) et non utilisé malgré le redéploiement du projet dans plusieurs activités nouvelles, ce solde conduit à un reliquat global de 430 917 USD sur toute la période du PCPAA, dont 99 348 USD sur les fonds belges et 311 135 USD sur le seul compte du bailleur PNUD. Ce « reliquat » sur la contribution du PNUD (SNU) provient des fonds TRAC qui avaient été affectés au PCPAA pour prendre en charge l'ensemble des besoins non couverts par les autres bailleurs, mais en cas de solde non utilisé, ces ressources seront réaffectées, en tout ou partie, dans d'autres programmes en cours.

2.3.2. *Ressources humaines*

Les ressources humaines mobilisées pour la gestion du PCPAA, notamment en ce qui concerne le choix de VNU nationaux, issus du milieu, sont adaptées à la situation spécifique du Projet. Cela a permis une plus grande proximité avec les bénéficiaires et un suivi/accompagnement rapproché des microprojets, avec plus d'aisance et de sécurité. Cela leur a permis aussi de faire de bons résultats en matière de mobilisation sociale, de sensibilisation sur la culture de paix. Ce choix a donc été très efficient pour la mise en œuvre du Projet.

Toutefois, leur statut de VNU les obligeait à se conformer quand même aux exigences de respect des consignes de sécurité applicables au personnel des Nations Unies, ce qui réduit de fait leur mobilité en cas de classement sécuritaire en phase II ou III, comme tous les autres membres du personnel et annule sur ce point leur avantage d'appartenance à la communauté. L'exécution de leurs tâches d'animation et de suivi des coopératives se trouve ainsi très limitée en cas de situation d'insécurité. Cela entraîne la non exécution des activités et des dépenses, la non consommation des budgets et son corollaire la réticence de certains bailleurs à décaisser des fonds qui ne seront pas consommés, voire la demande de restitution de fonds non consommés. De plus, à la fin du Projet et la fin des contrats de ce personnel motivé, se pose la question de la relève dans le suivi des acquis du Projet.

Pour pallier ce genre de situation de blocage et aussi assurer la relève à la fin du projet, le Prodoc 1 de 2004 préconisait l'implication des services techniques de l'Etat et des ONG dès le début et même de ne recruter du personnel VNU que pour 12 mois sur les 24 de la phase initiale, pour permettre aux autres, cités ci-dessus, de se mettre en position de continuation des activités dès la 2^{ème} année. Le Prodoc 2 de la phase extension sur 2008, « prenant en compte la situation d'insécurité dans la zone » et, suite à des séances de travail avec tous les partenaires impliqués avait retenu « *d'asseoir une approche appropriée d'intervention impliquant fortement les autorités régionales, locales et les maires des communes d'intervention qui sont les maîtres d'ouvrages du développement local* ».

En même temps, il y était prévu aussi « d'encourager des partenariats fonctionnels avec d'autres structures d'appui technique telles que les ONG et d'autres associations de la société civile » et, « *en fonction de l'évolution de la situation sécuritaire, adopter la stratégie du « faire-faire avec sous-traitance de certaines de ses activités aux ONG et/ou associations locales œuvrant dans le même domaine* ». Ces dispositions n'ont pas été appliquées rigoureusement, les quelques collaborations notées ont consisté surtout à des appuis ponctuels de la part du PCPAA et, en contrepartie, des informations communiquées par les autorités locales et les associations sur le fonctionnement des coopératives inaccessibles pour les animateurs en raison de la situation sécuritaire. Des relations de collaboration ponctuelles ont été notées entre le projet et les ONG, notamment dans la formation des responsables de coopératives ou pour des missions d'animation et de sensibilisation sur la culture de la paix, le VIH/SIDA, la santé de la reproduction.

Mais, parallèlement aux activités courantes du PCPAA, le PNUD a mis en œuvre dans la même zone et/ou les mêmes cibles, des programmes connexes gérés entièrement par des ONG recrutées comme prestataires de services, suite à des appels à propositions techniques et financières, dans le cadre de la prévention des crises et gestion des catastrophes. Sur cette base, l'ONG Africare avait été sélectionnée pour la réinsertion d'ex-combattants à travers la formation technique et professionnelle dans divers métiers, leur organisation en coopératives et le financement de leurs coopératives. L'ONG HELP sera aussi sélectionnée plus tard, pour apporter aux personnes vulnérables de la zone d'Agadez, victimes des inondations de 2009, un appui sous forme de gestion des sites de sinistrés, formation des comités de gestion de ces sites en relation avec OCHA et la Direction régionale de la Santé, remise en état de l'habitat détruit et de financement de microprojets pour les femmes.

C'est ainsi que les fonds mis à disposition par le Japon, ainsi d'autres ressources disponibles au niveau du Projet, initialement destinées à la réinsertion de victimes des conflits et la promotion de la culture de la paix, ont été repositionnés, suite aux inondations de la région d'Agadez les 1^{er} et 2 septembre 2009, dans ce programme spécial dénommé : « réponses d'urgence aux inondations ». Ce programme a également mobilisé des ressources matérielles du PCPAA, ainsi que ses VNU dans la gestion des sites de sinistrés, la distribution de vivres et la collecte de données, l'appui à l'évaluation humanitaire des dégâts et, des appuis ciblés aux autorités locales dans la gestion des populations et zones affectées.

Il est à noter cependant que les VNU spécialistes (en genre et suivi-évaluation, prévus dans le Prodoc 2 de 2008) n'ont finalement pas été recrutés, ce qui se ressentira sur le niveau de développement des coopératives féminines et la qualité des données et rapports de suivi-évaluation des activités. Des vacances de postes, notamment celui du Gestionnaire (début de la phase extension) et du Coordonnateur (fin de la phase extension) ont duré pendant plusieurs mois et porté préjudice au bon fonctionnement du Projet (en plus du contexte d'insécurité).

Beaucoup de formations ont été dispensées aux VNU animateurs surtout, dans des domaines utiles à la bonne exécution de leurs tâches. Cela a été bénéfique pour compléter leur avantage d'être du milieu et faire d'eux de véritables agents de développement. Mais, la formation devrait également s'orienter vers le développement de capacités d'analyse et de propositions, pour eux-mêmes et pour leurs superviseurs, cela aurait contribué à l'amélioration de la qualité des rapports produits par le PCPAA.

Par contre, la formation des responsables de coopératives en 2 séminaires de 3 jours chacun pour les ex-combattants (vie associative, puis comptabilité/gestion) et 1 seul de 2 ou 3 jours pour les coopératives féminines (en vie associative), n'a pas été suffisante, ni adaptée à l'analphabétisme des apprenant(e)s. Des documents de gestion (en français) leur auraient été remis comme supports de travail, mais la mission n'a pas pu voir un exemplaire desdits documents dans les coopératives visitées, encore moins un cas de tenue d'une comptabilité même simplifiée.

2.3.3. Ressources matérielles et logistiques

Le PCPAA dispose d'un siège fonctionnel et équipé à Agadez, au sein du bâtiment abritant les autres agences du SNU. Le choix d'Agadez pour abriter le siège du projet a été beaucoup plus pertinent et efficient que celui de le localiser à Niamey comme initialement proposé dans le Prodoc 1 de 2004. Le projet avait mis à la disposition des animateurs des motos et aussi dans un second temps des équipements de radiocommunications (RAC) et de

télécommunications satellitaires (Thuraya) pour se déplacer correctement sur le terrain tout en restant en contact avec le siège et éviter ainsi de se perdre dans l'immensité du désert.

D'une manière générale, ces équipements étaient suffisants et les procédures de mise à disposition desdites ressources par le PCPAA semblent avoir été bien maîtrisées. A ce niveau, les dépenses effectuées ont été bien appréciées par le personnel, du fait de l'amélioration significative de la mobilité et de l'autonomie et de la minimisation des risques que cela permet pour les missions de terrain.

Des équipements informatiques, audiovisuels et didactiques adéquats ont été également acquis par le Projet, pour faciliter les actions d'IEC, de sensibilisation et de communication sur la culture de la paix. A ce niveau également, les ressources semblent avoir été utilisées de façon efficiente. Aucune entrave, de nature à impacter négativement sur les résultats, n'a été relevée par la mission ou signalée, dans l'acquisition ou la gestion efficiente des ressources matérielles et logistiques du Projet.

2.3.4. Qualité du suivi

2.3.4.1. Les missions de suivi et supervision du Projet

Le suivi technique et administratif du PCPAA était assuré normalement par le PNUD, le HCRP et le MAT/DC (Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire). A l'issue du suivi interne des activités des coopératives, réalisé par les animateurs, sous la responsabilité de l'Unité de gestion du projet, des rapports trimestriels d'activités et comptes rendus de missions devaient être produits et communiqués au Gouvernement et au PTF. Les PTF et le Gouvernement devaient ensuite organiser des missions conjointes de suivi et de supervision à la fin de « chaque semestre, pour s'enquérir de l'état d'avancement du projet » (Prodoc de 2004, p.23), soit au moins neuf (9) missions conjointes de supervision durant la période.

Les rapports trimestriels d'activités sont produits assez régulièrement, mais ne semblent pas avoir été distribués aux partenaires. Par exemple le MAT/DC, co-tutelle du Projet, affirme n'avoir pas reçu de rapport d'activités ou un quelconque compte-rendu, la Coopération française affirme n'avoir jamais reçu de rapport, sauf après la fin du Projet, en Août 2010, un rapport couvrant une période de 18 mois, de janvier 2009 à juin 2010). La mission d'évaluation n'a pas encore pu disposer de rapport d'une mission de supervision du PCPAA ou d'une revue conjointe. Pourtant, le Prodoc de 2008 prévoyait « l'organisation des réunions régulières avec les autres partenaires associés au projet » et que les « procès verbaux de ces réunions de revues constitueraient (avec les rapports de projets et rapports d'évaluation) la documentation de base du projet ». De telles revues ne semblent pas avoir été organisées, sauf une en fin 2006, évoquée dans les rapports d'activités. Notons cependant qu'un Comité Consultatif Local des Projets et Programmes (CCLP) s'est tenu le 18 mars 2008 pour examiner et amender le document de la phase extension du Projet pour 2008, mais l'objet et le contenu d'une telle rencontre sont différents de ceux d'une réunion de revue ou de supervision.

2.3.4.2. Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage est chargé de l'orientation du Projet, de l'examen du bilan des réalisations, de la validation des plans d'opérations et budgets proposés par la Cellule de Coordination du Projet. Il a été présidé par le Haut Commissaire à la Restauration de la Paix

(HCRP). Il devait se réunir en sessions ordinaires 2 fois par an, soit au total au moins neuf (9) réunions durant la vie du Projet en plus d'éventuelles « sessions extraordinaires sur demande de l'un des bailleurs de fonds ou de la Cellule de Coordination du projet ». Et naturellement, il devait se réunir sur convocation de son Président.

Ce Comité ne s'est finalement réuni que 2 fois (le 5 février 2007 à Agadez et le 17 mars 2008 dans les locaux du PNUD à Niamey), soit 22% de réalisation. L'absence de réunion depuis pratiquement le début de la phase extension du projet (mars 2008), plus de deux ans, suscite quand même des interrogations sur les procédures de révision budgétaire et d'approbation des plans de travail, qui ont été utilisées durant les années 2006, 2008 et 2009. Il est vrai que des PTA ont été signés, en bonne et due forme, entre le PNUD et le Gouvernement du Niger. Mais, en amont, la participation à cet exercice de planification et de programmation devait impliquer le Comité de Pilotage, qui est l'instance de participation, par excellence, des autres partenaires à la mise en œuvre du projet ; le PTA devrait être l'aboutissement d'un tel processus.

En plus, des actions clés, qui étaient prévues dans le Prodoc 2004, avaient disparu du plan d'actions de 2006, par exemple « la mise en place d'un système financier de proximité » action 2.1.2. ; « la sécurisation foncière (gestion des ressources naturelles) » action 2.1.3 ; l'action clé 2.1.1 « renforcement de la maîtrise d'œuvre locale » a été complètement modifiée et réduite à sa plus simple expression. Au total, le résultat 2.1. « les capacités locales sont renforcées » a complètement changé de contenu.

Ce genre de modifications est aussi noté dans plusieurs cas, entre l'esprit du Prodoc 2004 et le contenu du Prodoc de la phase extension de 2008, la microfinance était revenue mais uniquement comme un système réservé aux femmes (qui n'a d'ailleurs pas été exécuté du tout, sans qu'il y ait une explication dans les rapports d'activités). Mais surtout, les activités de renforcement de la bonne gouvernance locale et des capacités locales ont changé, sous le même objectif de « renforcement de la gouvernance locale », pour devenir des résultats centrés exclusivement sur les 298 coopératives : « l'auto-gouvernance démocratique des 298 coopératives », « les capacités de gestion organisationnelle et financière des 298 coopératives renforcées », « les 298 coopératives partenaires sont des acteurs efficaces dans la gouvernance locale ». Cet objectif 1 du projet : « renforcement de la gouvernance locale » sera ensuite complété dans le Prodoc 2008 par le résultat concernant l'appui aux coopératives féminines.

On ne retrouve alors plus l'idée de « promotion d'une dynamique de développement local » qui était prévue avec ses activités pertinentes et dont les cibles étaient les instances et acteurs du développement local, dont il fallait soutenir la capacitation, en vue de l'après projet. Enfin, entre le Prodoc 2008 et les PTA 2009 et 2010, on retrouve également plusieurs actions et priorités nouvelles et/ou de grande ampleur, par rapport aux prévisions initiales : (rencontres et mission de paix, soutien au dialogue national, lutte anti-mines, assistance humanitaire et relèvement).

Le Comité de pilotage qui ne se réunissait pas n'a donc pas pu jouer son rôle et être associé aux modifications, à leur adoption et leur mise en œuvre. A ce propos ; il est révélateur de mentionner que le HCRP, Président du Comité de Pilotage avait adressé un courrier au PNUD, le 19 Mai 2009, pour attirer l'attention sur « la léthargie dans laquelle se trouve le PCPAA de janvier 2008 à mai 2009...malgré les ressources mobilisées. » et demander de « donner l'impulsion nécessaire pour le démarrage effectif des activités programmées » de la

phase Extension du projet. Il y avait donc, certainement d'autres goulots d'étranglements ou contraintes, en dehors de l'insécurité et de la disponibilité des ressources.

2.3.4.3. Le système de suivi-évaluation

L'appréciation complète et documentée de l'évolution des coopératives financées a été rendue difficile à cause surtout de l'absence d'un système élaboré et complet de suivi-évaluation, avec des prévisions initiales dans les principaux aspects de la vie des coopératives, dont la correcte réalisation permettrait justement d'atteindre des niveaux de performance précis, préétablis, avec aussi des indicateurs intermédiaires clairs. C'est cela qui aurait permis d'apprécier objectivement l'évolution par période (mois, trimestre, semestre, année).

La mise en œuvre d'un tel système de suivi-évaluation se serait également traduite par la création d'une base de données permettant de renseigner, à tout moment, à la fois le PCPAA, les partenaires, les superviseurs et les évaluateurs, sur la situation réelle des coopératives. Cela permettrait également, de pouvoir les suivre de manière continue et leur apporter au fur et à mesure les correctifs, l'assistance technique et les améliorations souhaitables.

Un système de suivi-évaluation similaire a été proposé dans le Prodoc de la phase extension en 2008, avec comme mesure d'accompagnement le recrutement d'un spécialiste en suivi-évaluation. D'après le rapport d'activités de l'année 2009, un spécialiste national en suivi-évaluation du projet avait été recruté, puis mis à la disposition du Comité ad hoc régional de gestion des inondations à Agadez (en septembre 2009) et que le recrutement d'un VNU international, spécialiste dans ce domaine, serait en cours en janvier 2010. Autant dire que ce système n'a pas fonctionné finalement. Pour faire face à ce manque de données, la mission d'évaluation a dû organiser sa propre enquête sur les différents aspects fondamentaux de la vie des coopératives.

2.3.4.4. La revue à mi-parcours

Elle a été organisée avec un certain retard (en septembre 2007) presque vers la fin de la dernière année de la phase initiale du Projet. Mais elle s'est faite de façon professionnelle, notamment sur l'analyse qualitative de la démarche, des résultats et impacts du Projet. Cependant, elle s'est abstenue de se prononcer sur les questions liées à l'exécution financière et les rapports y relatifs, l'efficacité de la gestion du projet et ses performances globales, le système de suivi-évaluation et la qualité des rapports d'activités, l'efficacité du projet et ses résultats quantitatifs (comparaison des activités et programmées et résultats attendus avec leurs coûts prévus et les réalisations effectives et leurs coûts également).

Il est vrai que la revue à mi-parcours a été faite à un moment difficile et dans des conditions particulières pour le Projet, du point de vue sécuritaire et aussi des difficultés de mobilisation des ressources auprès des bailleurs. Aussi s'est-elle évertuée à faire une bonne appréciation des contraintes et perspectives du Projet. Faite à ce moment-là, la revue pouvait donc difficilement jouer son rôle d'appréciation des résultats opérationnels d'étape, à partir desquels des propositions de redressement, de rectification, voire de réorientation pouvaient être faites. Par exemple, on pouvait penser à des alternatives en matière de suivi des coopératives dans un contexte d'insécurité pour les VNU, où seules les maires, autorités locales ou certaines ONG pouvaient être mises à contribution, au lieu de proposer l'augmentation du nombre de VNU pour accroître le ratio VNU/ancien combattant, ce qui, de toute façon, ne réglait pas la question du blocage des activités suivi du Projet et du plaidoyer en faveur de la paix, durant la période d'insécurité.

2.3.4.5. Les missions d'audits

Elles ont été prévues dans le Prodoc 1 (2004) et également dans le Prodoc de la phase extension (2008), conformément au règlement financier du PNUD. Ces audits des comptes du Projet ne nous sont pas encore communiqués dans la documentation reçue, mais puisqu'il s'agit d'un projet DEX, les audits ont dû se faire en même temps que ceux de la gestion du Bureau national du PNUD et devraient être disponibles à ce niveau.

2.4 Durabilité

« La durabilité mesure le degré auquel les bénéficiaires d'une initiative perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin » (cf. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement, PNUD 2009*). Elle est aussi définie, dans les projets par l'analyse des résultats économiques et financiers quantitatifs, comme « la probabilité du maintien dans le long terme des avantages et la résilience au risque des flux permanents des avantages nets du projet au fil du temps (actif, compétences, installations ou services améliorés) » (cf. *Directives révisées du Groupe de la Banque Africaine de Développement en matière d'élaboration du Rapport d'Évaluation de Performance de Projet, 2001*).

Plusieurs facteurs sont généralement pris en compte, dont les principaux, applicables au PCPAA, sont les suivants.

2.4.1. Engagement des autorités

Le cadre légal et réglementaire facilitant la réinsertion des ex-combattants et leur soutien socio-économique existe à travers la série des accords signés et les mesures d'accompagnement prises au niveau des plus hautes instances du pays. La nouvelle loi de 1992 sur les coopératives a été aussi un élément de libéralisation, favorable à la création de coopératives pour les ex-combattants, parce permettant désormais à seulement sept (7) personnes, qui se choisissent librement, de se constituer en coopératives et 20 coopératives en fédérations. De plus, les unions de coopératives peuvent maintenant traiter directement avec les bailleurs de fonds.

L'engagement des autorités à maintenir et renforcer le processus de paix et notamment la réinsertion est également perceptible notamment à travers les programmes soumis aux partenaires techniques et financiers, pour consolider les acquis pour les ex-combattants mais surtout parachever les autres aspects des Accords de paix, tels que :i) le renforcement de la décentralisation (dont fait partie le processus électoral en cours), ii) l'élaboration de programmes de renforcement de capacités, iii) l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable programme de développement de la zone concernée (requête faite depuis l'année 2000 dont l'évaluation a toujours été prévue dans les plans d'actions des différentes phases du PCPAA).

2.4.2 Soutien sociopolitique

La participation des communautés à la vie des coopératives est réelle si l'on en juge par l'engouement et l'engagement manifestés durant nos visites de terrain. Les membres des coopératives (masculines et féminines) ont exprimé leur satisfaction et leur volonté de poursuivre le processus, même après la fin du projet, d'abord pour les avantages matériels et

financiers acquis, pour la nouvelle reconnaissance de leur statut économique et social, voire politique et, enfin pour les espoirs nourris quelles que soient les perspectives de l'après – projet.

C'est ainsi d'ailleurs, que les coopératives ont suscité et suscitent une demande d'adhésion de la part de plusieurs autres membres de la communauté, qui ne figuraient pas sur les listes initiales. Certaines coopératives ont accepté les nouveaux membres moyennant généralement des montants très élevés, égaux à la subvention reçue du projet par personne, ce qui démontre l'attractivité et l'adhésion des populations concernées, pour la continuité des activités.

D'autres paramètres de durabilité, symptomatiques de l'engagement des bénéficiaires, sont perceptibles dans la dynamique interne des coopératives, par exemple : i) une forme d'autocontrôle réciproque qui s'installe entre responsables venant de communautés ou de groupes sociaux différents mais collaborant au sein de la même coopérative, ce qui renforce aussi la gouvernance interne, ii) une meilleure communication intra et inter-communautés, iii) une nouvelle adhésion à la culture de la paix et des relations apaisées entre communautés et enfin, iv) la concurrence stimulante qui s'instaure en matière de capacitation des acteurs de différentes communautés.

Cependant, des mesures d'encouragement et d'accompagnement des bénéficiaires sont vivement souhaitées, en particulier en termes d'accroissement des capacités financières des coopératives, de renforcement des capacités (en alphabétisation fonctionnelle et gestion) et d'appui/conseils. Mais, la réduction de la pauvreté et l'amélioration de la situation des femmes et des groupes vulnérables ne peuvent être durables que si les coopératives et les AGR elles-mêmes sont viables et accroissent leurs moyens financiers et compétences techniques et managériales. Ces populations nourrissent beaucoup d'espoirs quant à l'avenir du système, malgré la persistance du risque sécuritaire qui, d'ailleurs serait amoindri justement par la bonne marche, voire l'extension des microprojets financés.

2.4.3. Viabilité économique

Le succès de l'opération dépend aussi effectivement du caractère approprié des situations ou politiques économiques sectorielles en place dans le pays et surtout leur application dans la zone. En effet, ces coopératives évoluent dans un environnement économique particulier, marqué par la pauvreté, l'analphabétisme et en même temps en présence de potentialités agricoles et minières qui pourraient être exploitées de manière plus profitable pour elles. Il est donc urgent de mettre en œuvre, dans la zone, la panoplie de politiques sectorielles qui existeraient en matière de promotion du secteur privé, de promotion du genre, de promotion de la microfinance, de développement rural par un appui consistant à la filière maraîchère, l'élevage, l'organisation des marchés.

Le potentiel de viabilité économique existe, mais il faudrait mieux l'organiser, à travers par exemple : i) l'application dans la zone d'une politique d'appui au secteur privé, ii) le déploiement d'un système approprié de microfinance, iii) la réflexion sur un système d'accès accru aux retombées de l'exploitation minière, et, iv) plus généralement la mise en œuvre d'un programme global de développement économique et social de la zone. La dynamique enclenchée par le projet, en matière de microprojets est économiquement viable, mais le serait davantage dans de telles conditions améliorées.

2.4.4. Viabilité financière

Le fonctionnement des coopératives n'est pas subventionné par le PCPAA. Elles sont financièrement autonomes et arrivent à rentabiliser leurs opérations collectives et individuelles. Elles n'ont pas de problème de couverture de leurs charges ou de recouvrement de leurs créances (voire de leurs prêts pour celles qui font du microcrédit).

Par conséquent, le système est auto-entretenu financièrement et peut durer après la fin du projet. Les coopératives pourront alors continuer à fournir des services à leurs membres et à leur clientèle, sans perdre leur capital et sans avoir de subventions, mais des appui-conseils et même des appuis financiers sont toujours utiles pour accélérer leur développement, qui restait à parfaire avec le Projet.

2.4.5. Efficacité des institutions

L'Unité de gestion a disparu avec la fin PCPAA, mais la tutelle ne présente pas de dispositions institutionnelles suffisantes pour assurer la continuité et une distribution durable des acquis du Programme. La tutelle n'avait pas été dotée de telles capacités durant la vie du Projet. De même, les services techniques régionaux et les autorités locales n'avaient pas été impliqués et préparés suffisamment dans le sens d'assurer la relève du PCPAA. De ce fait, aucune des institutions en place ne serait actuellement en mesure d'assurer efficacement les activités de suivi-accompagnement et de conseils aux coopératives, avec ses propres moyens financiers, logistiques, techniques et humains qui du reste sont limitées.

Et, à notre connaissance, il n'existe pas encore de structures fédératives des coopératives, fonctionnelles et capables de mettre en œuvre de telles tâches. Il a été cependant signalé dans le rapport d'activités de 2009, l'existence d'une tentative de fédération menée par une cinquantaine de coopératives dans l'Air

2.4.6. Préservation de l'environnement naturel

Le PCPAA et les activités financées par les coopératives n'ont pas à notre connaissance d'effet négatif nouveau ou significatif sur l'environnement et les ressources naturelles. Ces activités ne constituent donc pas une menace connue pour l'environnement, à court, moyen ou long terme.

2.4.7. Résistance aux facteurs exogènes

La durabilité des résultats obtenus par la PCPAA ne dépend pas normalement de facteurs exogènes comme les prix sur le marché mondial ou la situation politique dans les pays voisins. La rentabilité et le bon fonctionnement des coopératives dépendent essentiellement de facteurs internes (comme la propre sécurité dans la zone du Projet, les prix nationaux), ce qui les mettrait alors hors de portée directe des chocs exogènes.

Cependant, même cela ne remettrait pas en cause leur durabilité, certaines coopératives de la zone seraient touchées par des facteurs économiques spécifiques à leur domaine, dans les pays voisins comme le Nigeria, qui constitue un marché très important pour le commerce transfrontalier de bétail (surtout bovins en provenance de l'Azawak).

2.5. Impact

2.5.1. Impact sur le développement institutionnel

Le PCPAA devait contribuer au perfectionnement ou autres changements dans les normes et pratiques (capacités institutionnelles du HCRP, du MAT/DC et des autorités locales, cadre de politiques en matière de réinsertion socio-économique d'ex-combattants et de femmes victimes, capacités d'organisation et de gestion des coopératives, etc.).

Sur ce plan il y a eu, malgré tout, une amélioration réelle des capacités à la fois des coopératives, du HCRP et des animateurs. Toutefois, les efforts restent à faire auprès des services régionaux et des instances de développement local. En même temps, le HCRP, le MAT/DC et le personnel ont accru leurs capacités d'analyse de politiques en matière de DDR, d'approche coopérative et de microprojets grâce aux formations, aux équipements et appuis/conseils reçus du PCPAA.

Ce qui devait induire également, pour le HCRP et le MAT/DC une meilleure harmonisation entre leurs capacités et leurs mandats. Au niveau méso économique, les maires, les autorités locales et les ONG locales ont aussi amélioré un tant soit peu leurs capacités d'analyse, de planification et de prestations de services, grâce au PCPAA, mais il conviendrait aussi de renforcer de manière significative ce niveau essentiel du système d'appui-conseils aux bénéficiaires.

Des capacités internes ont été développées au sein de l'exécution nationale, notamment en matière de réalisation de programmes de développement ultérieurs, de formation des personnels. Des transferts de compétences ont eu lieu, en particulier dans les domaines du suivi des opérations de développement en zones de crise.

Toutefois, ces éléments d'impact positif réel ne devraient pas occulter plusieurs limites, problèmes ou lacunes à prendre en considération : les appuis au développement local et l'implication des autorités locales, entamés en 2006, ont été ensuite réduits et modifiés, il faudrait penser à renouer rapidement avec de tels acteurs pour assurer la relève du PCPAA.

2.5.2. Impact sur le développement humain

Sur le plan individuel, les bénéficiaires ont affirmé avoir sensiblement amélioré leur bien être à plusieurs niveaux :

- Leur occupation à plein temps dans des activités productives, qui leur génèrent des revenus, alors que la plupart d'entre eux évoluaient dans l'oisiveté et la misère ;
- Ces revenus leur permettent d'améliorer l'accès et la participation financière à la scolarité de leurs enfants ;
- Ces nouveaux revenus leur permettent de mieux prendre en charge leurs dépenses de santé ;
- Leurs activités productives leur procurent en plus une grande quantité de produits d'autoconsommation pour leurs ménages ;
- L'implication dans ces activités accroît leur sentiment de bénéficier de plus de considération, de participation, voire d'appartenance à la vie économique et sociale du pays, à travers les réunions, rencontres, séances et visites de travail, avec les autorités étatiques, les bailleurs de fonds, les autorités locales, les ONG, les consultants, les animateurs, en plus des voyages et échanges avec d'autres communautés ...

2.5.3. Impact sur la consolidation de la paix

Compte tenu de tous les avantages qui précèdent, les bénéficiaires ont d'autres préoccupations que la rébellion, eux et leurs proches, ils pensent plutôt à faire prospérer leurs AGR et consolider ces acquis qui, leur permettent désormais de nourrir leurs familles et d'être mieux considérés dans leur propre société. Dans ce sens, ils restent convaincus que les affaires ne peuvent se fructifier que dans la paix et le développement et, sont à ce titre, des acteurs intéressés pour la diffusion des messages de paix.

De plus, ils ont été sensibilisés et formés à la culture de la paix et beaucoup d'entre eux ont été initiés à la Communication sur les Changements de Comportement, ce qui fait d'eux des vecteurs et atouts considérables pour atténuer dans l'immédiat les actes de rébellion en cours, voire les arrêter définitivement à moyen terme et, également pour instaurer durablement des relations harmonieuses intra et intercommunautaires dans la zone et dans le pays.

2.6. Conclusions

La pertinence de la conception et de l'exécution du PCPAA au regard de la situation qui prévalait dans cette région du Niger est justifiée. Le projet a non seulement apporté une réponse au mécontentement d'une population qui était confrontée à la pauvreté et n'avait plus de perspective, mais aussi aux engagements politiques pris par le gouvernement à travers des négociations qui avaient impliqué des pays amis, pour faire revenir la paix dans la région.

Des limites ont atténué la pertinence dans la conception du projet notamment le peu d'analyse pour argumenter scientifiquement la nécessité et la viabilité de l'approche stratégique adoptée et qui s'est traduite par l'implémentation des coopératives des ex-combattants et des femmes victimes du conflit armé. La conception du projet aurait pu se fonder sur de telles analyses en recrutant un consultant spécialiste en économie communautaire et en organisation des coopératives. Une étude approfondie aurait pu être menée pour analyser le contexte sociologique et la micro économie de cette région afin d'en déduire les formes d'organisation les plus appropriées de coopératives à mettre en place, l'appui à apporter aux femmes, les atouts et les limites de ce type d'organisations économiques et les recommandations pertinentes pour assurer leur organisation et fonctionnement adéquat, leur viabilité et durabilité.

En matière d'efficacité, le projet a réalisé une performance bonne concernant la première phase d'exécution. Cette performance est moyenne lors de la phase d'extension en ce qui concerne les coopératives féminines parce que le projet a commencé en retard et l'assistance donnée aux coopératives féminines a été insuffisante.

Dans l'ensemble, au regard des résultats obtenus, on peut estimer que la performance du PCPAA est bonne. Les entretiens menés par la mission, les focus groupes organisés avec les bénéficiaires, les données de l'enquête menée auprès des responsables de 46 coopératives localisées à Agadez, Tahoua, Abalak et certaines localités rurales, ont montré clairement que la stratégie menée se fondant sur la constitution et l'appui apporté aux coopératives a été efficace en dépit des problèmes de sécurité qui ont ressurgi en 2007. Aucun ex-combattant inséré dans les coopératives n'aurait repris les armes et rejoint la nouvelle rébellion. Les coopératives ont montré une efficacité réelle sur le plan économique, social et politique de même que sur le plan stratégique. En comparant les résultats des coopératives en fonction des localités et du genre, il apparaît d'importants contrastes. Si les performances semblent bonnes à Abalak, Tahoua et certaines zones rurales, par contre à Agadez, elles sont plus faibles. De même, si les coopératives des hommes donnent des bons résultats dans l'ensemble, par contre celles des femmes sont moins performantes.

Les résultats du projet ont toujours été présentés, de façon descriptive et incomplète, sans mettre en relation les dépenses et les activités prévues qu'elles ont financées, ce qui rend difficile toute analyse financière des réalisations. Les activités et budgets qui étaient prévus dans les Prodoc et notamment ceux destinés au développement local et à la microfinance ont été modifiés, réduits ou simplement non exécutés, sans explication claire sur les contraintes et difficultés qui ont prévalu et motivé ces modifications et les procédures utilisées.

Sous l'effet conjugué du retard considérable des décaissements de fonds auprès de certains bailleurs, voire de leur arrêt ou restitution de fonds, mais aussi de l'insécurité dans la zone, le PCPAA n'a réellement fonctionné à plein régime que pendant deux (2) ans, (2006/2007) et (2009/2010), sur quatre ans et demi (4,5) d'existence, ce qui explique en partie certaines

limites à ses performances. Le fait de confier les tâches de suivi/accompagnement des coopératives, exclusivement aux VNU animateurs, astreints aux règles sécuritaires du SNU, a contribué aux blocages réels dans le fonctionnement du PCPAA depuis l'insécurité de 2007. Il fallait impliquer dans ce travail, dès le départ, comme préconisé dans le Prodoc 2004, des personnes et structures qui vivent et travaillent dans ces zones, même en période « d'insécurité », à savoir, les maires et autorités locales, certaines ONG et associations.

Toutefois, au niveau macro, méso et micro-économique, ces résultats contrastés, ont quand même eu un impact appréciable sur le développement institutionnel, sur le développement humain et sur la consolidation de la paix. La durabilité des acquis est tout aussi satisfaisante, au regard de la situation avant-projet des bénéficiaires, qui était assez difficile et l'engagement résultant de leur nouvelle situation économique. Le PCPAA a pu donc procurer des revenus et surtout insuffler une nouvelle dynamique micro-économique et sociale au niveau des bénéficiaires et de leurs communautés. Cela a produit des changements significatifs sur le plan de leur statut social, des relations sociales à l'intérieur de leurs groupes, des comportements et de la culture de la paix.

Le terrain est donc suffisamment favorable, pour accueillir de nouveaux programmes. Mais en attendant, la rupture entre l'arrêt des activités du PCPAA et le démarrage effectif de nouveaux programmes, risque d'être préjudiciable à ses acquis, quand même considérables, mais encore fragiles. En conséquence, il serait plus prudent d'intégrer harmonieusement dans le programme prioritaire de la 1^{ère} année du PRC/PGC, des activités de parachèvement des plans d'actions du PCPAA, de correction de certaines lacunes en matière de responsabilisation et d'appui aux structures pérennes de relève (communes, services techniques régionaux, ONG et associations locales).

Cela devrait même aller de soi, car l'élaboration du nouveau programme (PRC/PGC) a été réalisée et financée dans les activités du PCPAA, pour justement en élargir le champ, les perspectives et les cibles, à travers le renforcement des capacités à prévenir et gérer les crises, les conflits et les catastrophes. Le nouveau programme devrait, dès lors capitaliser et consolider les acquis, en même temps qu'il initie et développe de nouvelles activités. Les leçons devront être tirées de cette démarche de synchronisation entre le projet qui s'achève et celui qui démarre.

Les bénéficiaires des coopératives, ex-combattants et aussi femmes victimes, ont exprimé durant la présente mission d'évaluation finale du PCPAA: i) leur satisfaction d'avoir pu accéder aux subventions et d'avoir été organisées en coopératives, ii) d'avoir pu accroître leurs revenus individuellement et collectivement, iii) d'avoir pu participer pour certaines à la prise de décision dans leurs communautés, iv) leurs attentes quant à la consolidation et l'accroissement des financements reçus : certains ont même souhaité l'accès au crédit et pas nécessairement à des subventions, pour développer leurs opérations ; vi) les femmes qui ont entamé des opérations de prêts à leurs membres ont souhaité un renforcement de capacités (alphabétisation fonctionnelle et gestion), un appui en fonds de crédit, un appui en matériels d'allègement des travaux de préparation des céréales (moulins à mil, ...) et ont proposé un appui aux jeunes filles et garçons (formation technique et professionnelle).

2.7. Recommandations

Considérant ces différents niveaux d'appréciation, la mission recommande un démarrage rapide du nouveau « programme de Renforcement des capacités », pour éviter une rupture dans la préservation des acquis du PCPAA. Le nouveau programme prévoit un certain nombre d'activités en faveur des femmes notamment et aussi des coopératives existantes (ex-combattants et autres). Il prévoit des infrastructures sanitaires et sociales et intègre les jeunes. Il serait ainsi la transition et la consolidation des acquis. Mais, compte tenu du besoin pressant exprimé par les bénéficiaires, il convient de rappeler et mettre l'accent, non seulement sur un démarrage rapide de ce programme, mais aussi sur les actions clés suivantes à privilégier :

- 1°) Appuis financiers aux coopératives (ex-combattants et femmes) à travers la mise en place d'un fonds de garantie auprès des établissements financiers et, d'un fonds de crédit direct et de refinancement de Caisses d'Epargne et Crédit Autogérées (CECA) auprès d'une IMF.
- 2°) Assistance plus soutenue aux coopératives féminines dans le domaine de la formation et de l'accompagnement.
- 3°) Appui aux collectivités locales dans la conduite de microprojets et forte responsabilisation des autorités locales dans le suivi/accompagnement des coopératives d'ex-combattants et de femmes (des agents communaux/animateurs seront recrutés, mais payés directement par le Projet)
- 4°) Formation en alphabétisation fonctionnelle et gestion/comptabilité des coopératives, formation en microfinance pour les CECA (incluant toute la population sans référence au statut d'ex-combattants ou de victimes)
- 5°) Inscription et réalisation dans le 1^{er} semestre d'exécution du PRC, de l'élaboration du document de programme 2^{ème} phase qui a longtemps été prévu pour prendre en charge le développement économique et social véritable de l'ensemble de la zone

Personnel à recruter :

Pour le personnel de suivi sur le terrain il est préférable de recruter des personnes capables, d'évoluer dans la zone en toute liberté en « période d'insécurité », mais sous leur propre responsabilité et celle des autorités locales et/ou du Gouvernement. Il s'agirait par exemple d'Agents de collectivités locales/animateurs (basés auprès des autorités locales de rattachement ou dans une instance régionale de décentralisation ou de déconcentration, en ce qui concerne les coordonnateurs d'antennes).

N.B. : La rémunération de leurs prestations de services extérieurs, serait prise en charge par le Projet qui s'assurerait cependant qu'elle leur soit directement versée.

Les principales recommandations pour cette première année du PRC sont les suivantes :

1. veiller à ce que Comité de Pilotage soit dynamique et lui faire jouer son véritable rôle

2. Mettre en place, dès le démarrage du PRC, un système de suivi-évaluation prenant en compte l'ensemble des indicateurs pertinents de réalisations techniques et financières (sur les plans qualitatif et quantitatif) ;
3. Appuyer la consolidation ou la création de fédérations de coopératives installées par le PCPAA ou l'adhésion à celles existantes ;
4. Élaborer avec les fédérations appuyées des plans de développement et des plans de formation adaptés à leurs besoins, leur dispenser une formation conforme à ces plans et leur donner une assistance technique et un accompagnement pour la réalisation desdits plans de développement et la consolidation des acquis du PCPAA ;
5. Les fonds de crédit et d'éventuelles subventions d'exploitation seraient examinés, pour les fédérations ayant fait la preuve de réussite d'une partie au moins de leur plan de développement. La mise à disposition de ces fonds sera basé sur les principes : i) d'atteinte au préalable d'objectifs intermédiaires précis, ii) de progressivité des montants de la subvention en fonction des résultats obtenus dans des délais fixés au préalable, iii) de plafonnement des montants maximum de subvention par fédération
6. La mission exhorte et encourage le PNUD dans l'organisation de la relève du PCPAA, simultanément dans le Programme prioritaire annuel 2010-2011 du PRC/PGC

2.8. Enseignements tirés

Des enseignements majeurs peuvent être dégagés de l'approche stratégique adoptée. Contrairement à certains pays où la réinsertion des ex-combattants s'est fondée sur une approche individuelle (remise de fonds, d'instruments de production), le Niger a adopté une approche différente fondée sur la dynamique collective, la constitution des coopératives. Une telle approche impliquait nécessairement que les autorités fassent confiance à des personnes supposés être entrées en rébellion et donc représentant un danger potentiel. En les organisant en groupe, on pouvait croire que ce danger aller perdurer. Il fallait alors faire confiance aux citoyens, à leur esprit de responsabilité pour accepter l'approche des coopératives. Un des enseignements majeurs à tirer de cette expérience est que la confiance entre les autorités et les ex-combattants doit prévaloir pour engager un véritable dialogue et une réinsertion économique réussie. La dynamique collective est une approche de réinsertion qu'il faut explorer pour en dresser tous les avantages économiques, politiques et sociaux qu'elle recèle.

L'approche basée sur les coopératives comporte un aspect particulier : la formation. Elle permet de former des hommes et femmes qui deviennent différents de ceux qu'ils étaient auparavant, des personnes se sentant utile pour elles-mêmes et leurs communautés, dotées de connaissances et de compétences nouvelles. Cette approche contribue à développer le capital humain tout en garantissant le retour à la paix.

Contrairement à ce qu'on a pu penser au sujet de la préférence individuelle en matière d'investissement, la démarche coopérative a pu fonctionner entre des ex-combattants qui se sont librement choisis, qui se comprennent et acceptent de travailler solidairement, car comme l'expliquent bien certains d'entre eux : au combat dans la rébellion, l'approche est aussi collective et pas individuelle, tout comme pour les combats dans la sphère économique.

Les sommes modiques reçues individuellement, mises ensemble, ont quand même permis aux bénéficiaires de réaliser des investissements significatifs qui, ont eu comme résultats immédiats : i) une sécurisation des avoirs pour régler leurs besoins élémentaires de consommation quotidienne en attendant l'arrivée des bénéfices plus importants (cas des boutiques, de la vente de bétail et de céréales), ii) la création d'emplois pour une partie des membres de la coopérative engagés dans gestion des activités collectives, iii) les premiers bénéfices importants ont servi à financer progressivement des activités individuelles pour les autres membres de la coopérative, pour leur propre compte, mais moyennant le reversement d'une partie de leurs bénéfices individuels au profit de la coopérative.

Ainsi, la mutualisation des 165 000 F CFA reçus par personne, a permis non seulement de desserrer dans l'immédiat la contrainte de la dépense quotidienne pour les membres des coopératives, mais aussi le financement d'une AGR individuelle à chacun d'entre eux dans un délai court n'excédant pas 6 mois. Ce qui importe donc c'est moins le montant du financement disponible par personne que le choix de l'investissement à faire et la gestion des fonds investis. Toutefois, cela n'occulte pas le fait que plus la capacité d'investissements est élevé, plus on peut élargir le choix entre une gamme variée de choix d'investissements pour le groupe et aussi l'individu voulant opérer seul. Par conséquent, il conviendrait de réfléchir sur un montant optimal par investisseur, en fonction des filières porteuses pour chaque zone et aussi du profil entrepreneurial du ou des bénéficiaire(s) concerné(s).

En cas de retards de versements des budgets alloués par certains bailleurs, le bailleur de fonds chef de file, en l'occurrence le PNUD, est obligé de substituer aux autres et d'avancer les fonds nécessaires à un fonctionnement normal du Projet et éviter ainsi de compromettre les acquis déjà obtenus et les résultats attendus. Cela a été fait de manière satisfaisante dans le financement du PCPAA.

Cependant, pour réussir à mieux mobiliser les fonds auprès des bailleurs, il est important de les informer sur la réalisation des activités de terrain, sur les résultats d'étapes et leur approbation, à travers notamment l'organisation de revues régulières sur les projets financés, la communication régulière des rapports d'activités. Il convient aussi de maintenir ensuite le dialogue et la coordination avec les bailleurs et, enfin d'appliquer des procédures concertées de modification et de révision des plans de travail et budgets.

Bien entendu, si des fonds ont été décaissés, il est important également d'en respecter les procédures de justification de dépenses effectuées, en vigueur chez le bailleur, pour éviter des retards et blocages sur des décaissements additionnels et l'arrêt des activités du projet.

Dans un contexte d'insécurité et de crise, le recours au faire-faire et aux autorités locales, aux maires et services techniques locaux, offre plus de garantie de mobilité et de continuité dans les activités de suivi sur le terrain que le recours à un personnel ayant un statut de VNU et soumis aux consignes de sécurité du SNU. Cela expose moins le Projet à des situations de blocage sur de longues durées.

Enfin, un programme de développement des infrastructures routières, sanitaires et scolaires, de distribution d'eau potable et d'électricité, est indispensable pour créer les conditions d'une pérennisation des activités économiques suscitées par la réinsertion socio-économique et un véritable développement local et régional (objet du document dit de 2ème phase, à élaborer très rapidement).

Cette forme de démarche synchronisée et stratégie d'interconnexion entre la fin d'un projet (le PCPAA) et la formulation et l'introduction concomitante d'un nouveau projet (le PRC/PGC), lui-même élaboré comme activité au cours de la mise en œuvre du projet qui s'achève, est salubre en matière de capitalisation des acquis, de relève et d'introduction de changements consistants dans le projet qui prend le relais, mais dans la continuité des objectifs et préoccupations de développement communautaire. Cela pourrait enrichir la réflexion sur la problématique de la jonction et des contenus, entre l'achèvement et la relève d'après-projet.

ANNEXES

Annexe 1- Modèle de tableau de comparaison des dépenses par activités et résultats

BILAN D'EXECUTION DU PLAN DE TRAVAIL 2006 _ PCPAA - Niger									
				EN DOLLARS US			Dépenses (en % du total)		
ACTIVITES PREVUES				Montant prévu au Prodco	MONTANT PTA (& Révisions)	COUT REEL PNUD	Prodco	PTA	Réel
<u>OBJECTIF 1 : La consolidation de la paix</u>									
Résultat 1. La réinsertion socio-économique des combattants est effective							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1.1.1.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
.....							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
.....							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1.1.16.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat 2. La culture de la paix est promue dans la zone du Projet							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1.2.1.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
1.2.2.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<u>OBJECTIF 2 : La promotion d'une dynamique de développement local</u>									
Résultat 1. Les capacités locales sont renforcées							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2.1.1.									
2.1.2.									
2.1.3.									
Résultat 1. Les pratiques de bonne gouvernance sont soutenues							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2.2.1.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2.2.2.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2.2.3.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
2.2.4.							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres Dépenses comptabilisées par ATLAS							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
7.1	DEPENSES EXTRA BUDGETAIRES ET DEPENSES NON ENCORES RETRACES								
7.2	Pertes et gains imputés par le système + ECART résiduel (cf combined delivery report)								
TOTAL							#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Annexe 2 : Chronogramme des activités de la mission

Activités	Date	Acteurs concernés	Objectifs/produits
1) Réunion avec le PNUD	13 décembre 2010	Responsable administratif du projet Responsable financier	Faire le point sur les objectifs de la mission Renforcer la collecte documentaire
2) Elaboration de la note méthodologique, des supports de collecte de l'information et du plan de travail à soumettre au PNUD	14 décembre	Responsable administratif	Recueillir les commentaires et avis pour améliorer l'approche méthodologique
3) Mission de terrain dans l'Aïr et l'Azawak <ul style="list-style-type: none"> - Départ de la mission - Arrivée de la mission - Prise de contact avec le gouverneur et le comité de pilotage, - Organisation et formation des équipes pour l'enquête - réalisation de l'enquête - Organisation des focus groupe - Organisation des entretiens avec les informateurs clés - Visites de terrain - Elaboration d'un aide mémoire - Réunion de synthèse avec le Comité de pilotage - Retour sur Niamey 	15 décembre 16 décembre 17 décembre 17-18 décembre 19-24 décembre 22-24 décembre 24-25 décembre 26-27 décembre 28-29 décembre 30 décembre 31 décembre	Responsable administratif Comité de pilotage Equipes de collecte Bénéficiaires du projet	Collecter les données quantitatives et qualitatives sur le projet Concevoir un aide mémoire contenant les premières analyses et les résultats préliminaires de l'évaluation
4) Analyse des données <ul style="list-style-type: none"> - traitement et analyse des données - élaboration du rapport provisoire - entretiens avec les intervenants à Niamey (ambassades et SNU) - réunion de validation du rapport provisoire 	1-5 janvier 2011 6-14 janvier 2011 14-15 janvier 16 janvier	Ambassades France, USA, Lybie, UNFPA, FAO, UNICEF, PNUD	
5) Rapport final		Responsable	Procéder à la

d'évaluation <ul style="list-style-type: none">- intégration des commentaires dans le rapport- revue documentaire complémentaire- élaboration du rapport final- Remise du rapport final et fin de la mission	17-19 janvier 20-23 janvier 24-1 ^{er} février 2 février 2011	administratif du PNUD	finalisation du rapport provisoire
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	------------------------------------

Annexe 3 - Fiche d'enquête sur les coopératives

1) Identification

- Nom de la coopérative.....
- secteur d'activité : agriculture /___/ élevage /___/ commerce /___/ artisanat /___/
- année de création.....
- nature des membres : ex-combattants /___/ femmes des ex-combattants /___/ mixtes /___/
- nombre de membres : au départ..... actuellement.....
- localité.....

2) fonctionnement

- tenez-vous des assemblées générales ? oui/___/ non /___/
- combien d'assemblées générales tenues en 2009..... en 2010
- tenez-vous des réunions du bureau ? oui/___/ non /___/
- combien de réunions du bureau les 3 derniers mois.....
- avez-vous un cahier où sont consignés les rapports ? oui /___/ non /___/
- tenez-vous une comptabilité de la coopérative ? oui /___/ non /___/
- avez-vous reçu une formation dans l'organisation d'une coopérative? oui/___/ non /___/
- avez-vous reçu une formation dans la comptabilité d'une coopérative? oui/___/ non /___/
- jugez-vous cette formation satisfaisante? oui/___/ non /___/
- pensez-vous que des formations complémentaires sont nécessaires ? oui/___/ non /___/
- si oui dans quels domaines ?.....

3) Investissements et résultats obtenus

- quel est le capital de départ ?..... capital actuel ?.....
- indiquez le niveau de la production au départ..... niveau actuel.....
- indiquez le chiffre au départ..... Le chiffre d'affaire actuel.....
- indiquez le bénéfice au départ.....le bénéfice actuel.....
- combien chaque membre a-t-il reçu de la coopérative en 2008.....2009 ?..... en 2010.....
- pensez-vous que le revenu gagné a permis d'améliorer votre situation sociale? oui/___/ non /___/
- justifiez la réponse.....
- quels sont les projets futurs.....

4) Contraintes et perspectives

- quelles sont les contraintes rencontrées ?.....
-
-
- quelles solutions suggérez-vous.....
-
- Pensez-vous que les coopératives ont contribué à ramener la paix ? oui /___/ non /___/

Annexe 4 -Liste des personnes rencontrées

Noms et Prénoms	Institution
Abbado Marta	ONG Comité International pour le Développement des Peuples
Akser Mohamed	ONG HED Tamat
Anacko Mohamed	Présidence de la République
Corbaz Annette	Comité International de la croix rouge
Oussini Allasane	Commission nationale pour la collecte, la lutte et le contrôle des armes illicites
Djiberou Boukari	Commission nationale pour la collecte, la lutte et le contrôle des armes illicites
Kanta Nouri	Direction Régionale de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire
Kontari Yahaya	Direction Régionale de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire
Koudi Mamadou	Commission nationale pour la collecte, la lutte et le contrôle des armes illicites
Maïrakoumi Issaka	Commission nationale pour la collecte, la lutte et le contrôle des armes illicites
Ceuninek Daniel	Ambassade de Belgique
Houzard Emilie	Ambassade de France
Rafini Brigi	Ancien député et maire
Garba Yayé	Gouvernorat d'Agadez
Adda Laoualy	PNUD
Djeidi Sylla	PNUD
Commisso Angela	PNUD
Ndiaye Amadou Lamine	PNUD
Seybou Yacouba	PNUD COGERAT II Agadez
Ndiaye Mansour	PNUD
Andeza Catherine	PNUD
Bolho Rabaha	PNUD
Zara Elh Mamadou Ibrahim	Ex- maire d'Agadez
Paillet Pascal	ONG Africare
FARMO Moumouni	Haute Autorité pour la Restauration de la Démocratie
Boukar Yargana	Haute Autorité pour la Restauration de la Démocratie
Chipkaou Oumarou	Haute Autorité pour la Restauration de la Démocratie
Adamou Elhadji Ibrahim	Ministère de l'Aménagement du Territoire
Issoufou Zakari	Primature
Mme ISMAAEL Kadidja Dégan Septime	Crédit Populaire du Niger, Gérante
Mme Aminata Mahaman	Crédit Populaire du Niger
Mme Marie Alphonse	Crédit Populaire du Niger
Mme Meimouna Rescoulibali	Crédit Populaire du Niger
Mme Zeinabou Dan'Rani	Crédit Populaire du Niger
ATAHER Mohamed	IMF EMIZIGZAN
Lieutenant Aïchatou	Ministère de la Défense
Sergent Zalika	Ministère de la Défense

Annexe 4 bis - LISTE DES PARTICIPANTS AU FOCUS GROUPE DES HOMMES

Noms et Prénoms	Fonction/Institution
Boucha Mohamed	Projet PCPAA
Tambo Mohamed	Animateur VNU
Gaya Mohamed	Animateur VNU
Atabi Alhousseini	Animateur VNU
Yahaya Dina	Animateur VNU
Bay Moussa	Personne ressource PCPAA
Hiyard Silimane	Personne ressource PCPAA
Tchihamassein Ismaghil	Personne ressource PCPAA
Billal Ekawel	Agent d'appui PCPAA
Chipkaou Oumarou	Haute Autorité pour la Restauration de la Démocratie

Annexe 4 ter - LISTE DES PARTICIPANTS AU FOCUS GROUPE DES FEMMES

Noms et Prénoms	Fonction/Institution
Ghissa Mariama	ONG FEFAM
Moussa Goudoudane	Coopérative Tegefte
Hamid Mina	Coopérative Tellit
Yahya Aminatou	Coopérative Tanafot
Adoudou Salamatou	Coopérative Tanibéré
Sabit Ghaïcha	Coopérative Tefeyte
Maouloud Mariama	Coopérative Tamichiut
Moumane Aziz Azara	Cooperative Chatahad
Hiyar Fambon	Coopérative Ikadewan
Hiyar Ghaïchina	Coopérative Eksar
Fatimata Ousmane	Coopérative Ikadewan
Ibrahim Ghaïcha	Coopérative Eksar
Yahaya Dina	Animateur VNU PCPAA
Moumounta Fatimata	Animatrice VNU PCPAA
Boucha Mohamed	Chef d'antenne PCPAA
Chipkaou Oumarou	Haute Autorité pour la Restauration de la Démocratie

Annexe 5. Liste des documents consultés

Colonel Ckekou Koré Lawel, *La rébellion touareg au Niger, raisons de persistance et tentatives de solution*, L'Harmattan 2010, 151 pages

Système des Nations Unies au Niger, Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Niger, UNDAF 2004-2008.

Système des Nations Unies au Niger, Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Niger, UNDAF 2009-2013.

Banque Africaine de Développement : *Directives révisées en matière d'élaboration du Rapport d'Evaluation de Performance de Projet, 2001*,

PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement*, PNUD 2009, 220 pages.

PNUD BCPR, *Le relèvement économique après un conflit, soutenir l'ingéniosité locale, Rapport 2008 sur la prévention des crises et le relèvement*, New York.

République du Niger - PNUD : *Plan d'Action du Programme de Pays, 2004-2007, janvier 2004, 48 pages*

République du Niger - PNUD : *Revue à Mi-parcours du Plan d'Action du Programme de Pays 2004-2007, Document de synthèse, décembre 2006, 60 pages*

République du Niger - PNUD : *Plan d'Action du Programme de Pays, 2004-2007, prolongation et mises à jour 2007-2008, mars 2007, 29 pages*

République du Niger - PNUD : *Plan d'Action du Programme de Pays, 2009-2013, janvier 2004, 65 pages.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, de juin 2010, période couverte : avril, mai, juin 2010.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, avril 2010, période couverte : janvier, février, mars 2010.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport Annuel d'activités janvier 2010, période couverte : janvier à décembre 2009.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités (consolidé), juillet 2010, période couverte : janvier 2009 à juin 2010.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, ..., période couverte : octobre 2008 à janvier 2009.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, octobre 2008, période couverte : janvier à septembre 2008.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, avril 2008, période couverte : janvier à mars 2008.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport Annuel d'activités, janvier 2008, période couverte : janvier à décembre 2007.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, octobre 2007, période couverte : 15 juillet au 15 octobre 2007.*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l'Aïr et l'Azawak, *Rapport d'activités, juillet 2007, période couverte : 2^{ème} trimestre 2007*

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport d’activités, avril 2007, période couverte 1^{er} trimestre 2007

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport Annuel d’activités, janvier 2007, période couverte : janvier à décembre 2006.

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport d’activités, juillet 2006, période couverte 2^{ème} trimestre 2006

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport d’activités, juillet 2006, période couverte avril-juin 2006

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport d’activités,..., période couverte : mars-avril 2006

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport d’activités,..., période couverte : mars-avril 2006

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport Financier, période couverte : 22 Août 2008 au 31 Janvier 2009

République du Niger – PNUD, Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, Rapport Financier Final, Clôture de phase, octobre 2007, période couverte : 15 février 2006 au 15 Octobre 2007.

République du Niger – PNUD, Revue à mi-parcours du Projet de Consolidation de la Paix dans l’Aïr et l’Azawak, octobre 2007

République du Niger – PNUD, Programme de développement de la zone pastorale (réduction de la pauvreté en zone pastorale), résumé, septembre 2010