



REPUBLIQUE DU NIGER

FRATERNITE–TRAVAIL-PROGRES

MINISTERE DE LA POPULATION,
DE LA PROMOTION DE LA FEMME
ET DE LA PROTECTION DE L'ENFANT



Tel. (+34) 91 583 81 00/01/02
Fax (+34) 91 583 83 10/11/13
Correo-e: infoaeci@aeci.es
Internet: <http://www.aeci.es>

**PAI PROJET D'APPUI
INSTITUTIONNEL**

EVALUATION FINALE **Première phase**

Rapport définitif

Août 2012



INTERNATIONAL CONSULTING HOUSE
Tél: 20 73 83 73, Fax: 20 35 05 46
BP: 1031
Email : interconsulthouse@yahoo.fr

RESUME

Le Projet d'Appui Institutionnel (PAI) mis en place par le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant (MPF/PE) au terme d'une convention de subvention avec l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) a-t-il contribué significativement au renforcement des capacités du MPF/PE? Les dispositifs institutionnels, organisationnels ainsi que les procédures techniques, financières et comptables du PAI ont-ils permis de manière durable une appropriation des outils acquis par les bénéficiaires?

L'analyse des indicateurs d'évaluation retenus a permis de mesurer de façon substantielle la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la répliquabilité, la viabilité ainsi que les forces et faiblesses de la mise en œuvre de ce projet. L'étude a conduit à la détermination d'une batterie d'indicateurs de mesure de la performance de la gestion des fonds alloués au MP/PF/PE.

De façon plus précise, l'analyse a fait ressortir que les appuis institutionnels, pour qu'ils profitent durablement aux bénéficiaires, ont besoin davantage d'accompagnement en termes de renforcement des capacités techniques et humaines ainsi que d'encadrement sur la gestion administrative et financière. Il ressort de l'étude, la nécessité d'un renforcement du dispositif de l'auto-évaluation interne et du contrôle externe (AECID, Indépendant) pour pallier le dysfonctionnement et la lenteur administrative qui compromettent généralement le cycle de vie d'un projet.

Enfin, l'évaluation a permis de relever un excellent degré de satisfaction des bénéficiaires qui nécessite d'être pérennisé.

Mots clés : Appui institutionnel, Genre, Population, Promotion de la Femme, Protection de l'Enfant, pertinence, efficacité, efficience, vulnérabilité et résilience.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement.

CDE : Convention relative aux Droits des Enfants.

CEDEF : Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard de la Femme.

CDMT : Cadre des Dépenses à Moyen terme.

CIPD : Conférence Internationale sur la Population et le Développement.

DAEF : Direction de l'Autonomisation Economique de la Femme.

DEP : Direction des Etudes et de la Programmation.

DPLF : Direction de la Promotion du Leadership Féminin.

DRFM : Direction des Ressources Financières et du matériel.

DREI : Direction du Renforcement de l'Environnement Institutionnel, de la Promotion de la femme et du Genre.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

IDH : Indice de Développement Humain.

ISDH : Indice sexo-spécifique du Développement Humain.

GAR : Gestion Axée sur les Résultats.

MP/PF/PE : Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant.

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique.

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

PDC : Plan de Développement Communautaire.

PNG : Politique Nationale Genre.

PNP : Politique Nationale de Promotion de la Femme.

PV : Procès verbal.

SE: Suivi Evaluation.

SRP : Stratégie de Réduction de la Pauvreté.

SDRP : Stratégie de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté.

LISTE DES STRUCTURES ET PERSONNES RENCONTREES

A. Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant.

1. Directrice Générale de la Promotion de la Femme et du Genre (DGPF/G).
2. Directrice du Renforcement de l'Environnement Institutionnel, de la Promotion de la Femme et du Genre (DREI/PF/G).
3. Directrice de l'Autonomisation Economique de la Femme (DAEF/ MP/PF/PE).
4. Directeur des Etudes et de la Programmation (DEP/ MP/PF/PE).
5. Directrice des Ressources Humaines DRH/ MP/PF/PE.
6. Directeur des Ressources Financières et du matériel (DRFM/ MP/PF/PE).
7. Directrice de la Promotion du Leadership Féminin (DPLF).
8. Directrice Régionale de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant de Maradi.

B. Agence Espagnole de la Coopération Internationale et du Développement

1. Responsable Projets Genre.

C. Participants /Bénéficiaires du Projet

1. Assistante Technique Internationale Genre financée par le projet.
2. Assistant administratif et comptable financé par le projet.

D. Bénéficiaires des activités de formation de Maradi (Formations).

- Mme ABDOU Maimouna (DRP/PF/PE/Maradi).
- Mme DJIBO Aichatou (DRP/PF/PE/Maradi).
- Directeurs Départementaux /PF/PE/Maradi.
- IDIWANE Moussa (Association EPP).
- NOMAO Mamane (ONG Tatalli).
- Mme YAOUALE Talari DCP/PF/PE Ville de Maradi).
- Mme ALI Mariama Sow (AFJN).
- ABDOU Yahaya Jimmy (ORTN/RJM/Maradi).
- HAROUNA Hajara Yahaya (Radio Saraounia Maradi).

- ABDOU Fati (Fédération FAIG/Maradi)
- Mme IBRAHIM Rabi (COGAFEN).

E. Bénéficiaires des activités de formation de Niamey (Formations).

- Mme CHAIBOU Nana Aichatou (Directrice, DREI) ;
- Mme HADIZA Tahirou (DREI) ;
- Mme DIOP Sahadatou (DREI) ;
- Mr LAWALI Yahaya (DREI), etc.

PREAMBULE

L'objet de la présente évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la performance de la gestion du budget alloué au Projet d'Appui Institutionnel (PAI1) par le l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) à travers l'analyse des critères de pertinence, efficacité, efficacité, efficience, impacts et viabilité dudit projet au regard du contexte, de la politique et des procédures de l'AECID.

L'équipe d'évaluateurs a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Elle a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi évaluation.

Cette évaluation est financée par l'AECID. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport sont placées sous la responsabilité de leurs auteurs.

INTRODUCTION

Les caractéristiques de la population du Niger estimée à 16 274 738 d'habitants se résument par un taux de croissance relativement élevé (3,3% par an), une prédominance des femmes (50,14%)¹ et une certaine disparité sur tous les plans dans les relations de genre. Ces caractéristiques expliquent le faible niveau de développement humain relevé au Niger.

Mieux, dans la sphère socio-économique, on relève une marginalisation des femmes au regard de l'écart mesuré depuis quelques années entre l'Indice de Développement Humain (IDH) et l'Indice sexo-spécifique du Développement Humain (ISDH).

Ce tableau peu reluisant a conduit les autorités compétentes à mettre en œuvre plusieurs projets et programmes pour améliorer significativement le rôle de la femme dans la réalisation des conditions favorables au développement socio-économique au Niger. Dès lors, la recherche des solutions appropriées pour une prise en compte optimale de la composante genre a abouti à l'élaboration en 2002 d'une Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) pour la période 2002-2005. La révision de la SRP en 2007 par l'intégration des objectifs de population et de croissance économique projetés à l'horizon 2015 a permis au Niger d'être doté d'un document de Stratégie de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté (SDRP) pour la période 2008-2012.

De même, en 2008 la Politique Nationale Genre (PNG) a été adoptée avec quatre axes stratégiques à savoir :

Axe 1 : Promotion équitable de la situation et de la position sociale de la femme et de l'homme au sein de la famille et dans la communauté

Axe 2 : Promotion équitable du potentiel et de la position de la femme et de l'homme au sein de l'économie du ménage et dans l'économie de marché

¹ Institut National de la Statistique (INS, 2011)

Axe3 : Renforcement de l'application effective des droits des femmes et des petites filles, de la lutte contre les violences basées sur le genre et de la participation équitable des hommes et des femmes à la gestion du pouvoir

Axe 4: Renforcement des capacités d'intervention du cadre institutionnel de mise en œuvre de la PNG.

La PNG constitue à la fois un repère pour les différents secteurs de développement, et un cadre référentiel pour la promotion de l'équité et de l'égalité de genre. De ce fait, elle est une source de justifications et d'orientations pour le financement des actions de développement en vue de la satisfaction des besoins spécifiques des femmes et des hommes.

Enfin, pour mieux cadrer la mise en œuvre de cette politique nationale, un plan décennal 2009-2018 a été élaboré et adopté en mai 2009 appuyé par un cadre institutionnel de mise en œuvre.

PREMIERE PARTIE : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

1.1 RAPPEL DU CONTEXTE

Le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant (MPF/PE) a signé en novembre 2009, une convention de subvention avec l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID). Cette convention a permis la mise en place du Projet d'Appui Institutionnel (PAI, code 2.402) « Appui au renforcement des capacités du MPF-PE pour mettre en œuvre le Plan d'Action Décennal de la Politique Nationale de Genre ».

Le Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant a mis en place un Comité de Suivi sous arrêté ministériel 035/MP/PF/PE/DPFG/DL du 30 juin 2010 dont la mission principale consiste à superviser la mise en œuvre de ce projet.

Les procédures de justification technique et financière ainsi que les procédures de décaissement des fonds dans le cadre de subventions octroyées par l'AECID ont été transmises au Ministère le 1^{er} juillet 2010.

Il est dès lors utile à la fin de cette phase d'auditer la gestion du projet afin de relever les forces et faiblesses de sa mise en œuvre et mesurer les indicateurs appropriés pour juger sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa viabilité, ses impacts, son appropriation par les bénéficiaires et leur résilience.

La présente mission d'évaluation et d'audit se charge alors d'analyser les impacts des interventions du PAI afin d'apprécier sa mise en œuvre et apporter éventuellement une nouvelle orientation pour la seconde partie.

1.2 RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'EVALUATION

1.2.1 OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de cette évaluation finale est de mesurer la contribution du Projet d'Appui Institutionnel (PAI) financé par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) dans le renforcement des capacités du Ministère de la

Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant pour la mise en œuvre du plan d'action décennal de la Politique Nationale Genre (PNG) et la coordination de la coopération internationale.

1.2.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES

Les principaux objectifs spécifiques sont :

- Evaluer la performance du projet à partir de cinq critères : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité.
- Evaluer la gestion technique du projet.
- Mettre en exergue les principales leçons à tirer de ce type de projet et proposer des recommandations pour la mise en œuvre de la deuxième partie du Projet d'appui institutionnel.

1.3 RESULTATS ATTENDUS DE L'ETUDE

Les résultats attendus de la présente évaluation sont :

- La performance du projet est évaluée à partir des critères retenus.
- L'état des lieux de la gestion du PAI₁ est effectué.
- Les recommandations pertinentes ont été formulées à partir des leçons tirées pour la mise en œuvre de la deuxième phase du projet.

1.4 METHODOLOGIE

La démarche méthodologique utilisée par les évaluateurs comporte six étapes :

- i) élaboration des outils ;
- ii) réunion de cadrage avec le commanditaire de l'étude ;
- iii) revue de la littérature et de la documentation disponible au niveau du projet (rapports périodiques, plan de travail annuel, etc.);
- iv) collecte des informations au près des bénéficiaires (entretiens, réunions, documentation, etc.) ;

- v) traitement et analyse des données ;
- vi) rédaction du rapport final.

1.4.1 ELABORATION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Pour la collecte des données, trois modèles de questionnaires ont été spécifiquement conçus et soumis lors des entretiens aux responsables du projet, aux bénéficiaires et aux membres du comité de suivi. Les détails relatifs aux questionnaires sont présentés en annexe.

1.4.2 CADRAGE DE L'ETUDE.

Une réunion avec les responsables du PAI a eu lieu à Niamey, en vue de s'accorder sur les objectifs de l'étude, amender et valider la méthodologie proposée par les consultants.

1.4.3 COLLECTE DES DONNEES

Cette étape a été réalisée sur quatorze jours et a permis l'organisation des rencontres avec les différents groupes de prise de décision et des bénéficiaires. Ainsi, deux (2) types de données ont été collectés :

- Les données primaires issues des entretiens et des enquêtes de terrain;
- Les données secondaires issues de la recherche documentaire.

Ces données sont présentées en panel.

1.4.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

Le recours à des référentiels communément utilisés pour apprécier les critères d'évaluation retenus (pertinence, efficience, efficacité, impacts, répliquabilité, viabilité) et l'utilisation des scores ont permis de mieux apprécier les résultats de l'évaluation. Cette phase correspond au traitement, à l'analyse et à la production du rapport de l'étude.

Le consultant a utilisé un cadre opératoire spécifique au système de suivi-évaluation (SE) et une méthode quasi-expérimentale pour l'analyse des données. Le recours aux outils d'analyse économique appropriés devrait permettre de mesurer avec plus de précision la pertinence de la grille des indicateurs retenus.

DEUXIEME PARTIE : BILAN GLOBAL ET PERFORMANCE DU PROJET

2.1 PRESENTATION DU PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL

Le Projet d'Appui Institutionnel (PAI1) s'est fixé comme objectif général de « contribuer au renforcement des capacités du ministère pour mettre en œuvre le plan d'action décennal de la Politique Nationale Genre (PNG) et la coordination de la coopération internationale ». Il s'agit particulièrement de contribuer au :

- ✓ Renforcement des capacités de la coordination du cadre de concertation ;
- ✓ Renforcement des capacités du MP/PF/PE.

Les axes d'intervention tournent autour de :

- ✓ L'opérationnalisation et l'efficacité de la coordination en faveur de la mise en œuvre du Plan d'Action de la Politique Nationale;
- ✓ Renforcement des capacités des cadres du ministère pour la mise en œuvre du Plan d'Action de la Politique Nationale de Genre ;
- ✓ Renforcement des capacités des cadres et membres des structures régionales.

2.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU PAI1

L'analyse de la situation globale du PAI1 fait ressortir plusieurs spécificités dans son organisation et son fonctionnement.

2.2 .1. ORGANISATION DU PAI1

Le projet d'appui institutionnel (PAI, code 2.402) est mis en œuvre en novembre 2009 en vue d'assurer un « Appui au renforcement des capacités du MPF-PE pour mettre en œuvre le Plan d'Action Décennal de la Politique Nationale de Genre ».

Le MP/PF/PE a mis en place un Comité de Suivi par arrêté ministériel 035/MP/PF/PE/DPFG/DL du 30 juin 2010 dont la mission principale consiste à superviser la mise en œuvre de ce projet.

Suivant ces dispositions, le PAI est organisé ainsi qu'il suit:

- ✚ Un coordonnateur des appuis des partenaires (Secrétaire Général du MP/PF/PE);
- ✚ Une coordonnatrice du PAI (DG/PF du MP/PF/PE);
- ✚ Les directions techniques rattachées (DRFM, DAEF, DREI, DPLF, DRH, DEP).

La direction régionale de la promotion de la femme et de la protection de l'enfant à Maradi est chargée de coordonner les activités du PAI1 dans cette région.

Il est nécessaire de redéfinir de manière plus claire le circuit de prise de décision du PAI, tant à Niamey que dans la direction régionale de Maradi afin de remédier aux effets pervers de la lenteur administrative, par l'attribution des rôles intérimaires en cas d'absence des responsables.

2.2.2 FONCTIONNEMENT ET CARACTERISTIQUES DU PAI1

A titre de rappel, le MP/PF/PE a mis en place un Comité de Suivi par arrêté ministériel 035/MP/PF/PE/DPFG/DL du 30 juin 2010 dont la mission principale consiste à superviser la mise en œuvre de ce projet.

Les procédures de justification technique et financière ainsi que les procédures de décaissement des fonds sont celles mises en vigueur et transmises au Ministère bénéficiaire depuis le 1^{er} Juillet 2010 par l'AECID dans le cadre de l'octroi des subventions et des aides. Cependant, le respect intégral de ces procédures constitue le point saillant des difficultés de mise en œuvre du projet. A cela s'ajoute l'insuffisance de la coordination entre le niveau central et le niveau régional.

Il faut noter également que le projet a été éprouvé par l'instabilité sociopolitique qui a caractérisé le Niger en 2010 et la succession de trois gouvernements tout au long des vingt et sept mois de durée de vie du PAI1.

Il s'avère impératif dès lors d'intégrer le renforcement et l'encrage des procédures de justification dans le processus de prise des décisions et d'assurer les conditions d'une meilleure mobilisation des bénéficiaires au tour des objectifs poursuivis par la PNG.

2.2.3 LES RESSOURCES HUMAINES

De façon générale, le MP/PF/PE est confronté à une insuffisance de ressources humaines au niveau de toutes les directions. Le recrutement d'une Assistante technique internationale, un chauffeur et un Assistant administratif a permis de renforcer davantage les capacités du Ministère dans les processus de suivi évaluation, d'élaboration et d'exécution budgétaires, de gestion administrative et financière, etc.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) requiert la mise en place d'un planning du personnel et un plan des carrières à l'usage des bénéficiaires au niveau de toutes les chaînes de décision. Il est utile d'initier une meilleure organisation du Ministère (création des postes de chefs de division au niveau des sous directions, etc.) de manière à créer les conditions d'une synergie entre les structures et une efficacité au travail dans le respect intégral des orientations de la PNG.

Le recrutement d'un Assistant Administratif et comptable rattaché à la Direction des Ressources Financiers et du Matériel permettra sans doute de pallier les faiblesses de la gestion administrative au sein du MP/PF/PE.

2.2.4 L'ETAT DES ACQUISITIONS

Du point de vue des acquisitions, la liste de tous les biens acquis lors de cette première phase est portée en annexe. L'inventaire effectué a permis de constater que tous ces biens sont dans un excellent état et ont permis d'améliorer les dotations du Ministère en mobiliers de bureau, matériels informatiques, matériels roulants et autres équipements. Toutefois, il faut relever l'absence des fiches de stocks indispensables pour un bon suivi du patrimoine physique du projet.

2.1.5 LA GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET COMPTABLE

2.1.5.1 LA GESTION ADMINISTRATIVE

La gestion administrative à l'image de l'administration publique est caractérisée par l'utilisation des capacités humaines insuffisantes, une lenteur administrative et dysfonctionnement imputable à l'impertinence du système de suivi évaluation, de gestion des carrières et un manque de capitalisation des outils de gestion administrative.

Il est dès lors certain qu'une amélioration de la qualité de la gestion administrative doit passer par l'intégration et l'appropriation des instruments adéquats permettant d'inculquer une véritable culture d'entreprise, une synergie et une motivation au travail.

2.1.6 GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

L'analyse a relevé la nécessité d'améliorer la tenue de la comptabilité, d'assurer la circularisation des comptes, de veiller sur le suivi permanent des activités et de recourir à l'utilisation d'un logiciel de comptabilité. Le recrutement d'un Assistant comptable a permis d'améliorer significativement la gestion financière du PAI bien que cela soit intervenu en fin d'exercice.

La mise en œuvre de la seconde phase du projet impose le recrutement d'un Assistant Administratif et financier conformément au code du travail et à la convention collective interprofessionnelle.

2.1.6.1 GESTION DE LA TRESORERIE

Le PAI a des comptes bancaires où il domicilie ses ressources financières. Dans la pratique, les responsables du PAI utilisent un compte bancaire ouvert pour la gestion des fonds reçus au titre des subventions octroyées par l'AECID. Ce compte est alimenté par l'AECID pour satisfaire la demande de décaissement du Ministère afin de virer le montant sollicité dans le compte secondaire. Le compte bancaire secondaire fonctionne sous la

double signature du Président du comité de suivi et du DRFM. Le solde du compte secondaire à Niamey à la clôture est de zéro franc.

Un autre compte bancaire a été ouvert pour la gestion des fonds reçus au titre de la subvention allouée à la région de Maradi. Il fonctionne sous la double signature du Gouverneur et de la Directrice régionale de la population de Maradi ; le solde de ce compte est à zéro franc à l'ouverture.

Toutefois, l'absence d'un manuel de procédure explique le manque de spécialisation des comptes de paiement (compte spécial pour le fonctionnement et un autre pour les travaux).

2.1.6.2 Encaissement et gestion des fonds

Le PAI dispose d'une démarche pour l'acquisition des fonds mis en place par l'AECID. L'analyse a fait ressortir un bon respect des procédures avant tout décaissement destiné à l'exécution des activités. Toutefois, la lenteur administrative dans les prises de décision associée au cumul des fonctions ne favorise pas la bonne marche de ce processus.

Aussi, Il faut souligner que la contribution du MP/PF/PE n'est pas évaluée en termes de personnel, dépenses courantes (eau, électricité, hygiène, etc.), formation et placement.

La gestion des fonds bien que régie par des procédures impliquant plusieurs intervenants révèle certaines insuffisances relatives à la prise de décision d'engagement des fonds.

L'examen des documents et l'entretien avec le personnel ont fait ressortir un certain nombre d'insuffisances dont : la responsabilisation de décision finale d'engagement des fonds ; la transparence dans la gestion de ces fonds qui nécessite d'être améliorée ; la lenteur administrative et la lourdeur des procédures qui créent un dysfonctionnement ; le non respect du chronogramme d'exécution des activités programmées ; le non respect du volume des enveloppes financières allouées à chaque poste.

Le projet a tenu durant l'exercice sous revue, une comptabilité d'engagement conformément aux principes et méthodes comptables et a élaboré une situation de trésorerie et un rapport budgétaire.

Les activités sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition incluant les coûts d'achat et les frais liés. Les ressources mobilisées par l'AECID sont comptabilisées en dotations.

Par ailleurs, Il existe de journal de caisse et de journal de banque.

La comptabilité est tenue en francs de la Communauté Financière Africaine (CFA).

Ainsi, il est nécessaire de :

- Responsabiliser davantage les agents du Ministère à travers le comité technique de suivi tout en les appuyant à déterminer un cahier de charges et des notes de postes pour plus de responsabilisation individuelle.
- Evaluer en termes clairs la contribution du Ministère dans la mise en œuvre du PAI.
- Le comptable du projet doit être rattaché à la Direction des Ressources Financières et Matérielles pour un suivi administratif et financier rigoureux et cohérent. Par conséquent, le DRFM signataire conjoint sur le chèque du Projet doit être le responsable hiérarchique du comptable dans la gestion budgétaire.
- Assurer une bonne conservation des pièces comptables et administratives.
- Alléger les procédures de gestion administratives, financières et comptables.
- Améliorer la discipline budgétaire dans le temps et selon les prévisions.

2.1.7 CONTROLE DE GESTION

La gestion d'un projet requiert un mécanisme de contrôle permanent aussi bien interne qu'externe. Le pilotage du PAI doit répondre à cette exigence.

2.1.7.1 CONTROLE INTERNE

Le PAI est piloté par un comité de suivi qui est chargé de veiller à sa mise en œuvre.

L'Inspection générale des services devrait jouer une fonction de contrôle permanent pour renforcer les attributions des contrôleurs financiers.

L'action des inspecteurs généraux et contrôleurs financiers devrait clairement ressortir dans un manuel de procédures. Toutefois, elle est complétée par un contrôle externe.

2.1.7.2 CONTROLE EXTERNE

Le système de suivi de l'AECID fait office d'organe de contrôle externe. Il s'agit de faire périodiquement le point des activités du PAI et surtout de vérifier le respect des procédures.

Ce système de contrôle est renforcé par les évaluations et audits externes en vue de dresser une situation exhaustive de la gestion du PAI.

Quoique les effets du contrôle externe sur le PAI soient indéniables, il n'en demeure pas moins que le système de contrôle a besoin d'être renforcé.

2.3. FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES ET RISQUES.

2.3.1. FORCES DU PAI

Sur la base des constats issus des investigations, on peut relever les aspects suivants susceptibles d'améliorer la performance du PAI₁ :

- La conviction de l'AECID sur l'utilité de la mise en œuvre du PAI comme instrument de l'atteinte des objectifs des Politiques Nationales du Genre, de la Population et de la Protection de l'Enfant.
- Le caractère social des subventions octroyées par l'AECID permettant la réalisation des objectifs globaux poursuivis par le MF/PF/PE.
- L'approche programme favorisant l'intégration du projet dans les structures du Ministère.
- L'importance de l'enveloppe financière par rapport au besoin exprimé.
- L'acquisition des moyens financiers et matériels permettant un excellent fonctionnement du MP/PF/PE.

- Le suivi, l'encadrement et les appuis dont bénéficie le MP/PF/PE.
- Le recours à une assistance technique internationale et une assistance comptable en appui au MP/PF/PE.

2.3.2 FAIBLESSES DU PAI

Les faiblesses du PAI1 peuvent être résumées par les points suivants :

- L'insuffisance des ressources humaines qualifiées au niveau du ministère pour la mise en œuvre du PAI₁.
 - Les subventions octroyées ont certes été d'une grande utilité mais ne suffisent pas à couvrir tous les besoins des bénéficiaires.
 - La faible représentativité à l'intérieur du pays limitant l'accessibilité du PAI1 aux autres régions.
 - L'inéquité dans la répartition des interventions du PAI entre les différentes directions (la DEP et la DRH n'ont pas assez bénéficié des actions du PAI₁).
- L'assistance comptable n'a été mise en place qu'à la fin du PAI₁.
- L'absence d'un bilan faisant ressortir les actifs immobilisés, les capitaux propres et ressources, le passif circulant ainsi que les comptes de résultats (charges d'exploitation et produit d'exploitation).
- L'absence d'une assistance en passation des marchés.

2.3.3 OPPORTUNITES

La gestion du PAI1 a bénéficié des opportunités suivantes :

- ❖ L'organisation administrative, comptable, budgétaire et financière définie par les normes nationales et le manuel de justification des aides et subventions de l'AECID.
- ❖ Les compétences professionnelles au sein du MP/PF/PE.
- ❖ Les dotations en matériels et équipement dont dispose le MP/PF/PE.
- ❖ L'élaboration et la mise en œuvre de la PNG.
- ❖ La culture et la synergie au travail au MP/PF/PE.

- ❖ L'intervention de plusieurs partenaires techniques et financiers.

2.3.4 MENACES

- La faible dotation en ressources humaines qualifiées, financières et matérielles.
- L'acceptabilité et la compréhension de la PNG par les populations.
- L'absence d'un manuel propre de procédures administratives, comptables, budgétaires et financières.
- L'insuffisance d'outils de contrôle interne.
- La faible durée de couverture des subventions allouées au PAI.
- L'instabilité sociopolitique au Niger en 2009-2010.

2.3.5. RISQUES

La gestion des risques liés à la mise en place du PAI₁ doit reposer sur la viabilité du cadre organisationnel et de la gestion financière.

En matière des risques de gestion, l'analyse de la situation du PAI (phase1) fait apparaître quelques risques potentiels dont la prise en compte fera améliorer l'efficacité des actions du projet. D'abord, la gestion de comptes secondaires et de la petite caisse sans aucune autre forme de procédures budgétaires, comptables et financières expose les fonds à des risques de dépassement ou d'allocation à des fonds non conforme aux prévisions budgétaires.

Ensuite, la tenue des pièces administratives et comptables nécessite d'être améliorée afin de permettre un bon suivi des activités du projet.

Enfin, la résilience des populations par rapport aux objectifs de la PNG est assimilable à un risque majeur surtout en matière de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

2.4 ANALYSE DE LA GESTION DU PAI1 SELON LES CRITERES D'EVALUATION RETENUS.

Nous développerons notre démarche par une analyse approfondie des actions du PAI₁ selon une palette d'indicateurs jugés pertinents dans le cas particulier des subventions octroyées par l'AECID. Cette évaluation finale consiste en un examen de l'atteinte des résultats du PAI1 dans ses volets appuis institutionnels afin de dégager des propositions de modifications de la seconde phase.

2.4.1 CARACTERISTIQUES GENERALES DU MP/PF/PE

Le Gouvernement du Niger a créé le Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant (MP/MF/PE) en vue d'intégrer les concepts de la population, du genre et de la protection des couches vulnérables (enfants, personnes handicapées et autres démunis) dans la sphère du développement économique et social endogène.

Dans la mise en œuvre de la Politique Nationale du Genre et des autres politiques sectorielles, le MP/PF/PE est doté d'un Cabinet de Ministre, un Secrétariat Général, une Direction Générale du Genre, de la population et de la protection de l'enfant. Aussi, plusieurs directions techniques interviennent dans l'exécution du cahier des charges attribué au MP/PF/PE (DGP, DRFM, DAEF, DREI, DPLF, DRH, DEP). Cependant, il n'existe pas de division par manque de ressources humaines disponibles. Cependant, toutes les régions du Niger sont également dotées chacune d'une direction régionale et les départements d'une direction départementale ainsi que des services communaux dans certaines communes.

Malgré l'importance de la mission du MP/PF/PE et la particularité des cibles pour lesquelles il poursuit tous les objectifs qu'il s'est proposé d'atteindre, les ressources que l'Etat alloue au Ministère sont dérisoires et constituent moins de 1% du budget national. Par ailleurs, le Ministère est confronté à un besoin en équipement (matériels de bureau,

matériels de transport, des bâtiments pour bureau au profit de certaines directions générales), en ressources financières et renforcement des capacités des agents.

2.4.2 JUSTIFICATION DE LA MISE EN PLACE DU PAI

La PNG constitue à la fois un repère pour les différents secteurs de développement et un cadre référentiel pour la promotion de l'équité et de l'égalité de genre. Dès lors, elle est une source de justifications et d'orientations pour le financement des actions de développement pour la satisfaction des besoins spécifiques des femmes et des hommes. Ainsi la recherche d'un meilleur cadrage de la mise en œuvre de cette politique nationale a conduit à l'élaboration et l'adoption d'un plan décennal 2009-2018 en mai 2009 appuyé par un cadre institutionnel de mise en œuvre.

La signature d'une convention de subvention par le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant (MPF/PE) avec l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) en novembre 2009, a permis la mise en place du Projet d'Appui Institutionnel (PAI, code 2.402) « Appui au renforcement des capacités du MPF-PE pour mettre en œuvre le Plan d'Action Décennal de la Politique Nationale de Genre ».

Le Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant a mis en place un Comité de Suivi par arrêté ministériel 035/MP/PF/PE/DPFG/DL du 30 juin 2010 dont la mission principale consiste à superviser la mise en œuvre de ce projet. Les procédures de justification technique et financière ainsi que les procédures de décaissement des fonds dans le cadre de subventions octroyées par l'AECID ont été transmises au Ministère le 1er juillet 2010.

Dès lors, Il est utile à la fin de cette phase d'évaluer la gestion du projet afin de déterminer les forces et les faiblesses de sa mise en œuvre et mesurer les indicateurs appropriés pour juger sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa viabilité, ses impacts, son appropriation par les bénéficiaires et leur résilience.

La présente mission d'évaluation se charge alors d'analyser les impacts des interventions du PAI afin d'apprécier sa mise en œuvre et apporter éventuellement une nouvelle orientation pour la seconde partie.

2.4.3 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

La grille de notation utilisée récapitule les conclusions de cette évaluation. Il ressort de cette analyse, en plus de la pertinence du programme et la qualité de ses axes d'intervention en début de phase, qu'on relève une efficacité satisfaisante qui a permis une bonne satisfaction des objectifs à mi-parcours. Une suspension de la subvention de l'AECID risquerait malheureusement de compromettre cette avancée.

Les simulations sur l'horizon 2012-2015 prévoient une amélioration de l'efficacité du PAI, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs spécifiques visés. L'approche analytique utilisée a permis de mesurer clairement les performances du PAI₁. Les valeurs fournies sont les résultats des actions du PAI₁ en matière de contribution au renforcement des capacités du ministère pour mettre en œuvre le plan d'action décennal de la Politique Nationale Genre (PNG) et la coordination de la coopération internationale.

Tableau 1: Présentation des performances du PAI1

Critères	Valeur d'évaluation	Appréciation	Recommandations
Pertinence du concept PAI₁	95% (1)	Très bonne	Elargir le PAI aux autres régions du Niger
Coherence du cadre logique	90% (2)	Très satisfaisante	Adopter le cadre logique du PAI ₁ aux objectifs spécifiques du MP/PF/PE.
Efficience du PAI₁	80% (2)	Satisfaisante.	Accroître les capacités du projet et poursuivre les renforcements des capacités des bénéficiaires.
Efficacité globale du PAI₁	80% (2)	Très Satisfaisante.	Adopter une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Qualité de la gestion	80% (2)	Très Satisfaisante	Recourir aux outils de gestion
Mobilisation financière	80% (2)	Très Satisfaisante.	Accroître les subventions et aides de l'AECID.
Durabilité du PAI₁	75% (2)	Satisfaisante	Assurer la durabilité à long terme du PAI en augmentant la durée de la période couverte par les subventions.
Répliquabilité	90% (1)	Très satisfaisante.	Soutenir et encourager les bénéficiaires dans toutes les régions du Niger.
Suivi-évaluation/ contrôle	70% (2)	Satisfaisant.	Renforcer le dispositif du SE
Impacts à moyen terme	70% (1)	Satisfaisants	Pérenniser les impacts du PAI

Source : notation des consultants

NB : les critères d'appréciation utilisés sont les suivants :

- 1 = Très bonne / Très satisfaisant / Elevé (75-100 pour cent d'atteinte des objectifs).
- 2 = Bonne / Satisfaisant / Passable (50-74 pour cent).
- 3 = Faible / Peu satisfaisant / Modeste / Médiocre (25-49 pour cent).
- 4 = Très faible / Non satisfaisant / Très médiocre (0-24 pour cent).

De façon spécifique, les outils qui ont permis de porter une appréciation plus objective sur les actions du PAI1 sont relatifs aux critères de pertinence, efficacité, efficience, viabilité, répliquabilité, etc.

2.4.3.1 ANALYSE DE LA GRILLE D'INDICATEURS RETENUS

2.4.3.1.1 LA PERTINENCE DU PAI₁

Au delà de certaines conventions internationales (CEDEF, CDE, CID, NEPAD, OMD), le Niger a adopté une Politique Nationale de la Promotion de la Femme (PNPF, 1996), la

Loi 2000-008 instituant un système de quota, la Politique Nationale Genre (PNG ; 2008), et son Plan d'action décennal 2008-2018.

Ce plan d'action est mis en œuvre à travers quatre sous programmes qui garantissent la cohérence globale du point de vue de la réalisation des objectifs fixés par le PAI1.

La mesure de la pertinence de la mise en place du PAI₁ a consisté à apprécier si les objectifs retenus sont appropriés eu égard à la situation des cibles, de l'environnement institutionnel ou de la stratégie d'intervention du MP/PF/PE à travers l'utilisation des subventions accordées par l'AECID. En un mot, le PAI₁ est-il en accord avec les priorités, opportunités et stratégies identifiées ?

La recherche d'une meilleure contribution à la promotion équitable de la situation et de la position sociale de la femme et de l'homme au sein de la communauté et de l'économie, du renforcement de la prise en compte des droits des femmes et des petites filles, la lutte contre les violences basées sur le genre, la gestion équitable du pouvoir par les femmes et les hommes, et enfin le renforcement des capacités d'intervention du cadre institutionnel de mise en œuvre de la PNG constituent les attributions du MP/PF/PE.

TEMOIGNAGES :

- « Nous sommes très satisfaits des actions menées par le PAI. Nous nous sommes appropriés de certains outils, actuellement nous avons la capacité d'assurer l'animation de certains modules sans être obligé de recourir aux services d'un consultant », a affirmé une bénéficiaire relevant de la DREI.

- Un bénéficiaire du PAI/Maradi : « Nous sommes très réconfortés des appuis apportés par le PAI dans la région de Maradi. Cependant, nous souhaiterions qu'il ait un appui direct aux bénéficiaires (moulins batteuses, etc.) pour atteindre l'axe stratégique 2 (renforcement du rôle de la femme dans l'économie) et l'axe stratégique 3 (renforcement de la prise en compte des droits des femmes et des petites filles, la lutte contre les violences basées sur le genre, la gestion équitable du pouvoir par les femmes et les hommes) ».

- Un journaliste bénéficiaire du PAI₁/Maradi : « Dans nos programmes radiotélévisés, nous avons intégré la facteur genre à travers nos émissions qui sont bien appréciées par notre auditoire».

Les actions du PAI1 à travers les renforcements des capacités ainsi que les appuis et assistances techniques ont permis d'améliorer significativement la mise en œuvre de la PNG au-delà des attentes des institutions cibles. Ces résultats se traduisent par un degré élevé de participation des bénéficiaires tout au long de la vie du projet.

La mise en œuvre du projet a suscité une participation massive de tous les cadres centraux et régionaux à travers l'appropriation des outils issus des différents cycles de formations.

De même, il est indéniable que l'appui technique de l'Assistante Technique Internationale Genre a facilité la réorganisation du cadre de travail du projet par l'apport d'une méthodologie spécifique au système de suivi-évaluation. Ces interventions ont eu des effets positifs sur la synergie au travail, la coordination des actions entre le ministère et l'AECID ainsi que l'élaboration et le suivi des indicateurs. On relève également la dotation du Ministère des matériels et équipements qui s'inscrivent dans le cadre du renforcement des capacités techniques en faveur d'un accès facile aux Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication (NTIC), d'une coordination plus efficace des activités entre l'administration centrale bénéficiaire du projet et l'AECID d'une part, et de l'autre entre le niveau central et le niveau régionale.

Ces différents appuis ont permis sensiblement l'amélioration de la situation institutionnelle du Ministère tant sur le plan administratif et financier qu'en matière de renforcement des capacités humaines et d'atteinte des résultats issus de la mise en œuvre des différentes stratégies.

En somme, les objectifs du PAI sont à 95% adaptés à la situation institutionnelle du MP/PF/PE.

2.4.3.1.2 EFFICACITE DU PAI.

La détermination de l'efficacité passe par l'appréciation de la proportion de la réalisation des objectifs. Dans quelle mesure les objectifs prévus ont-ils été atteints ? Le consultant a comparé les résultats réalisés par rapport aux résultats prévus.

Ainsi, l'objectif principal visé qui est l'appui/assistance technique est réalisé à hauteur de 91,35% en moyenne par le PAI et le renforcement des capacités à 103,37%, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 2: Degré de réalisation financière

Libellé	Montant (F CFA)	Degré de réalisation
Renforcement de capacité		
Enveloppe initiale	36 753 000	
Montant réalisé	33 572 484	91,35%
Ecart	+3 180 516	Excédent
Appui et Assistance Technique		
Enveloppe initiale	94 408 650	
Montant réalisé	97 589 166	103,37%
Ecart	-3 180 516	Dépassement
Ecart global	0	

Source : PAI1.

Les recherches documentaires accompagnées de la phase d'entretiens ont fait ressortir des besoins en appui/assistance technique et en renforcement de capacités par les bénéficiaires.

A titre de rappel, l'élaboration du plan d'action du projet respecte les procédures suivantes :

- Plan d'action annuelle,
- L'élaboration et l'adoption du budget ;
- Le Plan trimestriel ;

- La description des activités ;
- Le chronogramme.

Cependant, en accord avec l'AECID, des modifications majeures ont été proposées et validées pour tenir compte des besoins réels et immédiats des bénéficiaires.

Ainsi les innovations portent sur deux niveaux d'activités, à savoir : les activités non prévues et les activités qui ont été changées.

- **Les activités non prévues dans le plan d'actions annuel initial**

Il s'agit de:

- La formulation de la seconde subvention d'Etat (mission du 54 au 29 mai 2010) ;
- Le lancement de la subvention d'Etat à Maradi (21 janvier 2011) ;
- Le recrutement d'un assistant administratif en appui au PAI1 ;
- La réalisation d'un audit et une évaluation ;
- L'élaboration du diagnostic situationnel en prélude au Plan Stratégique du MP/PF/PE ;
- L'organisation d'un atelier sur l'analyse et la compréhension commune de la mission et attributions du Ministère.

Ces innovations sont à l'origine de certains écarts dans l'exécution budgétaire et conséquemment dans l'atteinte des résultats poursuivis par le projet. Il s'avère donc évident d'apporter des changements dans la formulation de certaines activités. Au total les activités qui ont connu un changement sont les suivantes :

- **Activités modifiées**

- Le recrutement de l'Assistante Technique internationale et du chauffeur ;
- La formation de 45 cadres centraux et régionaux en genre et communication ;
- La formation de 45 cadres centraux et régionaux en GAR ;
- La participation aux conférences régionales et internationales ;
- La formation de 50 femmes membres des groupements féminins en vie associative et AGR.

Ces changements ont entraîné des dépassements dans certains postes budgétaires en compensation de certaines économies réalisées sur d'autres rubriques.

Il est évident qu'une telle situation contribue à diminuer l'efficacité de la gestion du PAI et crée souvent des retards dans l'exécution budgétaire.

Il est impératif d'assurer un bon suivi de la programmation budgétaire en tenant compte des contraintes institutionnelles. Aussi, il est fortement souhaité de renforcer le système de suivi-évaluation du PAI par la mise en place d'une grille d'indicateurs pertinents.

Malgré les contraintes évoquées, la gestion du PAI1 mis en place par l'AECID et le MP/PF/PE est jugée alors efficace en raison de l'excellent niveau de réalisation des objectifs fixés conformément aux résultats attendus.

2.4.3.1.3 EFFICIENCE DU PAI1

La démarche des consultants a consisté à apprécier si les résultats obtenus ont justifié le coût. En d'autres termes, est-ce que les résultats obtenus en valent-ils la peine ? Il s'agit de comparer les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre.

La mise en œuvre du projet a connu un certain ralentissement durant les 15 premiers mois en raison des troubles sociopolitiques qu'a connus le Niger en 2010. Cette phase de ralentissement a été suivie par une période d'accélération de l'exécution des activités consécutivement à la prorogation de la durée de vie du projet accordée par l'AECID. Plusieurs activités ont été réalisées à un coût financier optimal ayant permis des résultats très satisfaisants en termes de renforcement des capacités, de dotation en équipement et matériels, et assistance technique.

Ces appuis en engendrant un dynamisme dans le fonctionnement du ministère, a permis d'améliorer la visibilité de la Coopération Espagnole et renforcer les liens de coopération entre le Niger et l'Espagne. Les réalisations effectuées sont significativement justifiées par la subvention allouée au PAI1

Il est évident que la mise en place du PAI a engendré un coût financé par l'AECID en termes d'immobilisation corporelle (Salle de documentation, centre multimédia), de

renforcement des capacités, de matériels de bureau et matériel roulant, etc. On s'attend à la seconde phase du projet à une amélioration du niveau actuel d'efficience de 80% des appuis institutionnels car la 1^{ère} phase est intervenue dans un contexte national émaillé par des troubles sociopolitiques.

Pour ce faire, le Ministère doit orienter ses efforts vers une meilleure maîtrise de la programmation budgétaire et l'intégration de tous les acteurs au MP/PF/PE et dans les régions ainsi que la population cible dans la mise en place du PAI à la seconde phase.

2.4.3.1.4 LES IMPACTS DU PAI1

La détermination des impacts est un jugement du résultat global finalement obtenu, compte tenu des effets directs et indirects (positifs et négatifs, prévus et inattendus) et en fonction du pouvoir d'entraînement des actions du PAI1 qui provoquent des changements au niveau de l'ensemble des bénéficiaires. Une analyse des impacts économiques et sociaux fera ressortir les effets sur les capacités institutionnelles au MP/PF/PE tant à Niamey que dans la région de Maradi, ainsi que la résilience des bénéficiaires.

3.4.3.1.4.1. IMPACTS ECONOMIQUES

Du point de vue économique, l'implémentation Du PAI₁ au MP/PF/PE, à Niamey et dans la région de Maradi exposée à des forts taux de croissance démographique et de paupérisation a sans doute permis de répondre aux besoins importants de ce ministère que les ressources du budget national qui lui sont allouées n'arrivent pas à combler. La gestion des subventions accordées par l'AECID a suscité une forte mobilisation des fonds dans les comptes du PAI1. Le financement de plusieurs activités par l'AECID a contribué à limiter significativement les effets d'un déficit budgétaire au sein du ministère (cf. bilan économique).

Il ressort de cette analyse que la mise en place du PAI 1 sur financement de l'AECID a permis l'amélioration de la gestion financière, budgétaire et comptable au sein du Ministère et à la Direction régionale de Maradi par l'augmentation de la capacité d'intervention en vue de la réalisation effective des objectifs de la PNG..

3.4.3.1.4.2 IMPACTS SOCIAUX ET INSTITUTIONNELS

Du point de vue social et institutionnel, la mise en œuvre du PAI1 a favorisé une forte mobilisation des bénéficiaires au tour des objectifs de la PNG qui constituent une réponse immédiate au déficit que pose l'intégration du facteur genre dans la sphère du développement économique et social au Niger. Le PAI est considéré par les bénéficiaires comme un moyen et cadre palliatif qui contribue au bon fonctionnement du Ministère depuis 2010.

L'organisation du PAI en comité de suivi et réunion de cadres de concertation, en créant un cadre favorable à une synergie institutionnelle, a encouragé l'efficacité au travail d'une part, et la dotation du Ministère en moyens et dispositifs adéquats pour la mise en œuvre de ses politiques.

Les entretiens ont permis de déterminer un niveau de satisfaction très élevé de la part des bénéficiaires. Cette situation justifie le niveau de répliquabilité d'environ 90% par les bénéficiaires. Toutefois, l'appréhension du rôle de partenaire technique et financier privilégié conféré à l'AECID à travers le PAI pousse les bénéficiaires à vouloir étendre leurs préoccupations à des domaines liés à la population, la scolarisation de la jeune fille ; les activités génératrices de revenus, etc.

Le Consultant recommande le renforcement du rôle institutionnel et social du PAI par une extension des domaines d'intervention et un appui direct aux couches sociales les plus vulnérables.

3.4.3.1.5 LA DURABILITE ET L'APPROPRIATION PAR LES BENEFICIAIRES

Les consultants ont jugé nécessaire de mesurer la viabilité, c'est-à-dire la pérennité des actions financées par l'AECID à travers la capacité du PAI à garantir une satisfaction durable des attentes des bénéficiaires.

L'acquisition des matériels et équipements performants, des dispositifs institutionnels adéquats, des outils pédagogiques de travail adaptés aux attentes des acteurs, permettra, sans doute, une appropriation durable de la part des bénéficiaires. Le renforcement des appuis apportés par l'AECID au MP/PF/PE permettra une meilleure pérennité des acquis.

Enfin, les entretiens et les visites de terrain ont révélé un niveau élevé de satisfaction des besoins des bénéficiaires et permettent d'apprécier le mérite de l'AECID pour la qualité du choix des cibles, la pertinence des domaines d'intervention et l'efficacité des procédures de contrôle.

Le projet doit étendre les appuis de l'AECID aux autres régions du Niger malgré la présence d'autres partenaires en vue non seulement d'atteindre le maximum de cibles, mais aussi d'améliorer la visibilité de la coopération espagnole.

3.4.3.2 ANALYSE GLOBALE DE LA GESTION TECHNIQUE DU PROJET

L'analyse portera sur deux aspects qui se répartissent sur les plans technique et administratif.

- **LA GESTION TECHNIQUE**

Il ressort de cette étude que la répartition des tâches entre les différents responsables ayant la charge de la gestion du projet au sein du Ministère n'est pas bien internalisée dans l'exécution des activités. Cette situation engendre de multiples difficultés dans la sphère de prise de décision dans la mise en œuvre du projet. En conséquence, on

observe de façon récurrente d'énormes retards dans les processus de la planification, mise en œuvre et suivi-évaluation des activités.

De plus, on relève un important retard dans la mise en place d'un système de coordination entre l'administration centrale et l'administration régionale à Maradi qui est à l'origine d'un manque de respect de la programmation des activités en faveur de cette région. Toutefois, le mécanisme de coordination actuellement en vigueur mérite d'être renforcé pour tenir compte des différents goulots d'étranglement qui perturbent la synergie entre tous les services.

Il faut noter que le rétablissement de la situation institutionnelle au Niger a permis l'accélération de la mise en œuvre des activités du projet. C'est ainsi que de nombreuses activités ont été réalisées par le PAI1 dans un rythme suffisamment accéléré en vue de l'atteinte d'un maximum d'objectifs.

Cette situation très favorable a rendu possible l'élaboration d'un mécanisme de coordination et les rencontres d'appui technique avec l'équipe de la Direction Régionale de Maradi en vue d'amorcer un point de départ pour la mise en place probante des activités projet pour une seconde phase.

- **LA GESTION ADMINISTRATIVE**

La gestion administrative au niveau du PAI est marquée par les caractéristiques essentielles de l'environnement institutionnel au niveau du Ministère, mais aussi la grande rigueur dans l'observation des normes d'octroi des subventions de l'AECID. Il ressort des observations effectuées, la persistance d'importantes lourdeurs qui engendrent la lenteur administrative, le conflit de compétences entre décideurs, l'incohérence des règles avec les partenaires techniques et financiers. Les raisons qui soutendent cette lourdeur sont imputables souvent à l'inadéquation profil/emplois, l'insuffisante rigueur professionnelle dans l'administration publique et la faible synergie entre les services techniques.

Ce tableau peu reluisant de la gestion administrative se trouve davantage marqué par l'incohérence entre les procédures nationales et celles de l'AECID. Au niveau de l'AECID, le système de coordination des activités pour l'octroi de la subvention est restreint et souvent régi par des procédures de portée internationale. Ce qui explique généralement leur inadaptation à certaines règles nationales qui tiennent compte de certaines spécificités liées chaque type de projet ou d'action à réaliser.

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

RECOMMANDATIONS

L'analyse des résultats des investigations menées par les Consultants de *INTERNATIONAL CONSULTING HOUSE (ICH)* en matière de conseil aux structures d'appui aux initiatives nationales pour un développement durable a permis de dégager les recommandations suivantes :

- ✓ Adopter le cadre stratégique de mise en place du PAI à la Politique Nationale du genre en vigueur au Niger.
- ✓ Assurer la prise en charge d'une assistance technique et assistance administrative et comptable permanentes au MP/PF/PE.
- ✓ Renforcer le dispositif de suivi-évaluation pour un contrôle régulier et rigoureux des activités du PAI.
- ✓ Initier un contrôle interne par l'inspection générale des services.
- ✓ Elaborer un programme de renforcement des capacités par des cycles de formation sur les outils de gestion au profit des membres du comité de suivi, l'informatique, la bureautique, le suivi-évaluation, la culture d'entreprise, le genre et développement, la population et le développement, le rôle des ONG et communicateurs dans la protection des couches sociales vulnérables, etc.
- ✓ Elaborer un manuel de procédures financières, budgétaires et comptables propre au PAI évalué.
- ✓ Doter le PAI d'un logiciel de comptabilité performant.
- ✓ Créer les conditions nécessaires pour une bonne tenue des enregistrements comptables des opérations.
- ✓ Assurer une meilleure conservation des documents.
- ✓ Tenir un tableau de bord pour le suivi des actions du PAI à l'instar de la Direction régionale de Maradi.
- ✓ Renforcer le rôle social et institutionnel du PAI.

✓ Renforcer les axes d'intervention du PAI de manière à améliorer significativement l'enracinement des concepts genre, population et actions sociales dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies de développement.

CONCLUSION

L'évaluation du PAI1 a mis en relief quelques insuffisances du point de vue de l'institutionnalisation, l'organisation, le fonctionnement, la gestion et le dispositif de suivi-évaluation. Ces faiblesses sont imputables à la lenteur administrative, la faiblesse de l'enveloppe financière allouée au Ministère dans le budget de l'Etat, l'insuffisance des ressources humaines et la problématique d'acceptabilité du concept genre en début de phase par certains acteurs sociaux.

Les contraintes institutionnelles de la mise en place PAI1 sont attribuables à la non opérationnalisation d'un plan d'action au démarrage du projet, un manque de suivi permanent (le comité de suivi se réunit tous les trois mois seulement), alors que le système de suivi requiert des dispositifs de contrôle permanent). Sur le plan organisationnel, on note une absence d'un organigramme approprié et une tendance à l'enchevêtrement des rôles entre responsables chargés du pilotage du projet.

Malgré ces insuffisances, le PAI se révèle comme un cadre performant ayant réalisé dans un délai court (27 mois) des actions pertinentes qui ont permis d'améliorer la qualité du fonctionnement du MP/PF/PE et l'intégration du concept genre dans toutes les actions du développement et son appropriation par les bénéficiaires.

La gestion du PAI1 a bénéficié des opportunités suivantes :

- ❖ L'organisation administrative, comptable, budgétaire et financière définie par les normes nationales et le manuel de justification des aides et subventions de l'AECID.
- ❖ Les compétences professionnelles au sein du MP/PF/PE.
- ❖ Les dotations en matériels et équipement dont dispose le MP/PF/PE.

- ❖ L'élaboration et la mise en œuvre de la PNG.
- ❖ La culture et la synergie au travail au MP/PF/PE.
- ❖ L'intervention de plusieurs partenaires techniques et financiers.

Mais les contraintes suivantes ont contribué à réduire son efficacité :

- La faible dotation en ressources humaines qualifiées, financières et matérielles.
- L'acceptabilité et la compréhension de la PNG par les populations.
- L'absence d'un manuel propre de procédures administratives, comptables, budgétaires et financières.
- L'insuffisance d'outils de contrôle interne.
- La faible durée de couverture des subventions allouées au PAI.
- L'instabilité sociopolitique au Niger en 2009-2010.

Globalement, la situation du PAI est très satisfaisante. Toutefois, il est impératif de veiller à la seconde phase sur les dépassements budgétaires dont la persistance risquerait de compromettre la discipline budgétaire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bazin H, Comparaison entre recherche-action et recherche classique, 2006.
- Politique Nationale Genre (PNG).
- Commission Mixte entre les gouvernements Nigériens et Espagnols.
- Formulation du projet.
- Documentation relative au projet (Décision d'octroi, acceptation du projet, sollicitude de prorogation)..
- Manuel de justification des aides et subventions de l'AECID.
- Arrêté ministériel comité de suivi.
- Procédures de décaissement des fonds dans le cadre des subventions octroyées par l'AECID.
- Canevas d justification économique et financière.
- Correspondantes écrites entre le MP/PF/PE et l'ECID.
- PV des comités de suivi.
- TDR des activités.
- Rapport des activités réalisées.
- Bilan technique et financier annuel.
- Bilan technique et financier final.
- Documentation bancaire (relevés bancaires, état de rapprochement bancaire).
- .Factures originales.
- Contrats du personnel (assistante technique, chauffeur et Assistant administratif).
- PV de comité de sélection.
- Bilan trimestriel assistante technique.

TABLEAUX ET FIGURES

Pages

<u>Tableau 1</u> : Présentation des performances du PAI1.....	20
<u>Tableau 2</u> : Degré de réalisation.....	22
<u>Tableau 3.</u> : Objectifs budgétaires et degré d'exécution.....	32
<u>Tableau 4</u> : Résultats prévus et degré d'accomplissement.....	34
<u>Tableau 5</u> : Activités réalisées et degré d'exécution	36
<u>TABLEAU 6</u> : Chronogramme final des activités.....	43
<u>Tableau N°7</u> : Dépenses effectuées par l'AECID et par d'autres bailleurs.....	39
<u>Tableau N°8</u> : Niveau d'exécution financière de l'apport de l'AECID.....	43
<u>Tableau N°9</u> : Inventaire du matériel acquis sur financement PAI 1.....	48

ANNEXES

FICHE D'ENTRETIENS N°1 :
EVALUATION DU PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL (PAI1)
CIBLE: RESPONSABLES DU PROJET

Nom & Prénom :

1. Profession :
2. Sexe :
3. Structure :
4. Comment appréciez-vous les réalisations du PAI1 ?
5. Quelles sont les contraintes/difficultés que vous rencontrez ?
6. Comment appréciez-vous l'organisation du PAI et le dispositif institutionnel ?
7. Quels sont les types d'activités que vous souhaiteriez que le PAI1 exécute ?
8. Quel est votre niveau de satisfaction des activités réalisées par le projet ?
9. Les moyens financiers et matériels sont-ils suffisants pour la satisfaction de vos besoins ?
10. Quels apports supplémentaires attendez-vous de l'AECID ?
11. Avez-vous un comité de coordination des activités ?
12. Disposez-vous d'un compte bancaire ?
13. Quelles sont les personnes responsables de la gestion du compte ?
14. Disposez-vous d'une caisse ?
15. Tenez-vous une comptabilité d'engagement ou de trésorerie?
16. La gestion du PAI1 est-elle transparente ?

FICHE D'ENTRETIENS N°2 :

EVALUATION DU PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL (PAI1)

CIBLE: BENEFICIAIRES DIRECTS ET INDIRECTS DU PROJET

- 1 Nom & Prénom :
- 2 Profession :
- 3 Sexe :
- 4 Structure :
- 5 Quelles activités avez-vous bénéficié de la part du PAI1?
- 6 Quelles sont les contraintes/difficultés que vous rencontrez?
- 7 Comment appréciez-vous les réalisations du PAI1?
- 8 Quels sont les types d'activités que vous souhaiteriez que le PAI1 exécute ?
- 9 Quel est votre niveau de satisfaction des activités réalisées par le projet ?
- 10 Existe-t-il d'autres partenaires techniques et financiers qui vous appuient ?
- 11 Les moyens financiers et matériels sont-ils suffisants pour la satisfaction de vos besoins ?
- 12 Quels apports supplémentaires attendez-vous de l'AECID ?
- 13 Avez-vous un comité de suivi des activités du PAI1?
- 14 Après le projet, quel est votre niveau d'appropriation des outils acquis ?

TABLEAU 3. : OBJECTIFS BUDGÉTAIRES ET DEGRÉ D'EXÉCUTION

Objectif général		Recommandations
Contribuer au renforcement des capacités du ministère pour mettre en œuvre le plan d'action décennal de la Politique Nationale Genre (PNG) et la coordination de la coopération internationale.		
Indicateurs prévus de l'objectif généra :! Les capacités du ministère et du cadre de concertation répondent efficacement aux attentes de la mise en œuvre du PA de la PNG.	Atteinte des indicateurs <ol style="list-style-type: none"> 1. Les cadres ministériels centraux et de la Direction Régionale de Maradi : <ul style="list-style-type: none"> - sont dotés de capacités pour la mise en œuvre de la PNG : formation en PNG, Droits humains et informatique, - ont élaboré un plan d'action 2012, - ont accès à l'information dans le centre de documentation, - connaissent les attentes des populations du Ministère à travers une analyse situationnelle des politiques. 2. Cadre de concertation a participé au plaidoyer d'activités relatives au genre, a appuyé le plan stratégique ministériel, 3. la programmation 2012 est reformulée pour être plus opérationnelle. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensifier le renforcement des capacités des Agents du ministère et du cadre de Concertation tant à Niamey qu'à Maradi ainsi que les autres régions; 2. Contrôler la pertinence et l'opérationnalité du Plan d'action 2012 ; 3. Evaluer les besoins globaux du Ministère ; 4. Elaborer un planning annuel de formations comportant plusieurs modules appropriés.
Objectifs spécifiques : Objectif spécifique 1 : renforcer les capacités de la coordination du cadre de concertation Objectif spécifique 2 : renforcer les capacités du MPPFPE		

<p>Indicateurs prévus de l'objectif spécifique</p> <p>-Le cadre de concertation est bien opérationnel et efficace</p> <p>-La capacité organisationnelle du ministère est améliorée</p>	<p>Atteinte des indicateurs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre de concertation genre et enfance est mis en place avec un agenda des rencontres. 2. Organisation de deux réunions des PTF et deux réunions du Cadre de Concertation. 3. Le fonctionnement était très timide. (imputable au changement de gouvernement). 4. Amélioration du dynamisme dans le dernier trimestre 2011 du cadre de concertation. 5. Organisation de formation en informatique, genre et droits humains, sur l'appropriation de la PNG et de son plan décennal la dotation d'équipement en informatique. 6. Dotation du ministère d'un plan stratégique et organisation d'une retraite à Sadoré afin de permettre aux cadres de comprendre les attributions des Directions du Ministère. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborer un tableau de bord à l'instar de la Direction régionale de Maradi pour un meilleur suivi des activités ; 2. Rendre plus dynamique le fonctionnement du PAI par une plus grande responsabilisation du cadre de concertation. 3. Doter la direction régionale de Maradi et les Directions départementales en équipements et Personnel adéquats. 4. Rendre plus visibles les actions du PAI et de l'AECID. 5. Rendre le plan stratégique plus pertinent et efficace.
--	--	---

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

TABLEAU 4. : RESULTATS PREVUS ET DEGRÉ D'ACCOMPLISSEMENT

Résultats prévus :		Recommandations
<p><u>Résultat 1</u> : La coordination en faveur de la mise en œuvre du PA de la Politique Nationale du Genre plus opérationnelle et efficace.</p> <p><u>Résultat 2</u> : Les capacités des cadres du ministère pour la mise en œuvre du PA de la Politique Nationale de Genre sont renforcées.</p> <p><u>Résultat 3</u> : Les capacités des cadres et membres des structures régionales sont renforcées.</p>		
Indicateurs prévus du résultat 1	Atteinte des indicateurs	Elaborer des indicateurs pertinents pour un meilleur suivi-évaluation des activités.
Aucun indicateur n'a été mentionné.		
Indicateurs prévus du résultat 2	Atteinte des indicateurs	
Des équipements, matériels et logistiques disponibles et fonctionnels.	Indicateur atteint : Equipement informatique et matériels de bureau achetés et fonctionnels. Logistique opérationnelle.	Renforcer les dotations en Equipement et logistiques
Les membres du SP et les cadres du MPPFPE sont formés en GAR, droits humains et sur le PA de la PNG.	Formation des cadres sur la PNG et le plan décennal, en droits humains et une formation supplémentaire en informatique.	Améliorer les appuis pour le renforcement des capacités.
Les journalistes et communicateurs traditionnels sont formés en genre et sont outillés pour mener des actions en CCC.	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des journalistes à Maradi ; - La formation des communicateurs traditionnels n'a pas eu lieu. 	Elaborer un plan de Communication et renforcer les sensibilisations sur le genre en associant tous les acteurs.
Les activités des structures du MPPFPE sont partagées et internalisées par les cadres.	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue d'une réunion de cadres en 2011, ainsi qu'une retraite pour analyser les fonctions et la compréhension commune de la mission et des attributions du Ministère ; - Elaboration d'un plan, - Organisation d'une retraite des cadres centraux et régionaux ainsi que les partenaires d'appui technique pour l'élaboration d'un plan annuel intérimaire de travail 2012 en prélude à l'élaboration du programme 2012-2015. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un Programme d'actions sur l'horizon 2012-2015 tenant compte de tous les objectifs poursuivis par le MP/PF/PE ainsi que des contraintes constatées lors de la 1^{ère} phase. - Encourager l'organisation périodique des réunions, retraites et ateliers.
Indicateurs prévus du résultat 3	Atteinte des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité des modules en les adoptant aux Besoin des bénéficiaires.
<p>Les cadres régionaux :</p> <p>-ont internalisé la PNG et son PDPNG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 45 cadres régionaux sont formés en PNG et Plan Décennal; - 45 cadres centraux sont formés en PNG 	

<p>-sont formés en droits humains, etc.</p> <p>Les membres des structures communautaires de base régionales ont effectué un voyage d'échange d'expériences</p> <p>Formations en gestion financière et technique des AGR</p>	<p>et Plan Décennal;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 23 cadres centraux sont formés en informatique; - 24 cadres régionaux sont formés en informatiques ; - 45 cadres centraux sont formés en genre et droits humains ; - 45 cadres régionaux sont formés en genre et droits humains ; - 25 membres des groupements féminins de Maradi ont effectué un voyage d'étude à Dosso, Niamey et Boubon. - 34 acteurs (trices) de la société civile de Maradi ont été formés sur l'appropriation de la PNG. - 45 acteurs (trices) des médias de Maradi ont été formés sur l'appropriation de la PNG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre l'accent sur la participation de tous les acteurs.
---	--	---

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

TABLEAU 5 : ACTIVITÉS RÉALISÉES ET DEGRÉ D'EXÉCUTION

Activités prévues	Degré d'exécution et observations
<p>Activité 1.1.1. Recrutement assistante technique et du chauffeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: Mise en pace d'un comité de sélection des candidats. Recrutement d'une assistante technique et du chauffeur afin d'appuyer la Direction Générale de la Promotion de la Femme et Genre dans la mise en œuvre des activités du projet. • Ressources : Appui de la direction des ressources humaines, de l'Agence Nigérienne pour la Promotion de l'Emploi, la DGPF/G, d'un représentant de la Coopération Espagnole, de deux personnes ressources (Chauffeur professionnel, et d'un Garagiste) dans le processus de recrutement). • Coût total personnel : FCFA 35 724 925 / Euros 54.462,29 	<p>Taux de réalisation 81,11%</p> <p>Il est nécessaire de doter le MP/PF/PE d'un personnel qualifié et suffisant.</p>
<p>Activité 1.1.2. Achats de matériels informatiques et accessoires pour la coordination du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : Appuyer la Direction de la Promotion de la Femme et Genre dans la coordination des activités. Correspondances aux fournisseurs, réception des offres financières ou technique (proformas), mise en place de comités de sélection des offres, livraison des biens et remise de la facture définitive. • Ressource: Appui de la DRFM et des agents de la DGPF/G pour le processus de lancement, de réception, dépouillement et sélection des offres technique et financières, • Coût total : 8 681 000 FCFA/ Euros 13.234,09 	<p>Taux de réalisation 142,12%</p> <p>Dépassement par rapport aux prévisions.</p>
<p>Activité 1.1.3. Achats de mobilier de bureau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : Mise en place d'un comité de dépouillement et sélection des offres, dont l'objectif est d'équiper le bureau de l'Assistante technique genre. • Ressource: Appui de la DRFM, des représentantes de la DPF/G et de la Coopération Espagnole. • Coûts : FCFA 892 000 / Euros 1359,84 	<p>Taux de réalisation 100%</p> <p>Activité pleinement exécutée.</p>
<p>Activité 1.1.4. Achats de Fournitures de bureau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : Mise en place de comité de dépouillement et sélection des offres financières et techniques des fournisseurs. • Ressource: Appui de la DRFM, des représentantes de la DPF/G et de la Coopération Espagnole. • Coût total : FCFA 4 608 217 / Euros 7025,18 	<p>Taux de réalisation 211,43%</p> <p>Activité en dépassement excessif</p>
<p>Activité 1.1.5. Location de ligne internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : installation d'une ligne internet ADSL et câblage pour la connexion des huit (8) bureaux de la DFP/G au réseau Avant l'installation de la ligne internet. La location de cette ligne Internet a continué avec le paiement des frais de douze (12) mois. 	<p>Réalisée. 144,18% Dépassement</p>

<p>Correspondances et réception des proformas, dépouillement des offres, et prestation du service après le règlement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressource : Abonnement pour 6 mois et après pour une année de la ligne auprès de la SONITEL • Coût total: 3 460 405 FCFA/Euros 5. 275,35 	
<p>Activité 1.1.6. Achat d'un véhicule et accessoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: Mise en place d'un comité de sélection des offres pour l'achat d'un véhicule Pick-up 4x4 double cabine à gasoil avec accessoires. Aussi 5 pneus neufs de réserve, sont payés. Vignette 2011 et assurance d'une année on été acquises. • Ressource: La DRFM et de la DGPF/G. Le véhicule a été acheté à la Nigérienne de l'automobile • Coût Total: 18 007 856 FCFA / Euros 27.452,79 	<p>Réalisée 80,75%</p> <p>Activité déficitaire</p>
<p>Activité 2.1.1. Formation de 45 cadres centraux genre et droits humains</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: l'organisation de l'atelier par la Direction de la Promotion du leadership féminin au profit de 45 participants par le biais des services d'un consultant durant 3 jours. • Ressource : le consultant, les cadres de la DGPF/G, le local de l'académie des arts martiaux, les bénévoles de la DGPF/G ont servi de personnel d'appui. • Coût : FCFA 2 434 480 / Euros 3.711,34 	<p>Taux de réalisation 101,54 %</p> <p>Léger dépassement</p>
<p>Activité 2.1.2. Formation de 45 cadres centraux en GAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: Cette activité a été cofinancée aussi par UNFPA et Care International. Elle a été remplacée suivant une demande d'approbation du Ministère à la Coopération Espagnole en date du 12/12/2011. Le budget de la formation en GAR de Maradi y est inclus. La DEP a organisé l'activité. • Ressource: Toutes les Directions du Ministère, la logistique du Ministère, • Coût : FCFA 1 515 000 / Euros 2309,60 	<p>Taux de réalisation 63,19 %</p> <p>Déficit important</p>
<p>Activité 2.1.3. Formation de 45 cadres centraux en Genre et Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : L'importance des besoins en informatique manifestés par les cadres ministériels, a justifié le remplacement de cette activité par la formation en informatique de 23 cadres centraux en Informatique pendant 8 jours avec l'approbation du comité de suivi. Il y'a eu 2 groupes de formation afin de bien suivre la formation Gamma informatique a été sélectionné après un dépouillement des offres par un comité ad'hoc. • Ressource: Dans sa mise en œuvre, les agents et les locaux de Gamma Informatique ont permis la réalisation de cette formation. • Coûts : 2 211 500 FCFA/ Euros 3.371,41 	<p>Taux de réalisation 92,24%</p> <p>Léger déficit: le renforcement des capacités doit être une priorité pour le PAI.</p>
<p>Activité 2.1.4. Formation de 45 cadres centraux pour appropriation PNG et plan décennal</p>	<p>Taux de réalisation</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Description : l'activité a requis un surplus de 356 000 FCFA pour sa réalisation sur un montant initial de 2 268 500, dû à la prise en charge des deux cadres et d'un chauffeur de la direction régionale de la promotion de la femme de Maradi et notamment, la reprographie des supports de l'atelier organisé par la direction de l'autonomisation économique de la femme. Pendant 3 jours les 45 participants y compris des cadres de la Direction Régionale de Maradi ont suivi les modules dispensés. • Ressource: les agents de la Direction Générale de la Promotion de la Femme ont servi de facilitateurs. Le personnel d'appui ont fait les préparatifs. • Coûts : 2 624 500 FCFA/4.001,02 Euros 	<p>100%</p> <p>Activité parfaitement réalisée</p>
<p>Activité 2.1.5. Mise en place d'une salle de documentation et des archives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: il s'agit de mettre en place une salle de documentation pour archiver toute la documentation de la Direction générale de la Promotion de la Femme et du Genre. Cette activité s'est faite en deux étapes. La première a concerné l'installation des supports de documentation (étagères) et la deuxième l'archivage des documents qui a permis de disposer des fiches de prêt, répertoire des mots-clés servant de base de recherche qui sont opérationnels. Un rapport final de prestation est disponible. • Ressource : Deux prestataires ont été engagés et appuyé chacun par une équipe afin d'une part de procéder à l'installation des supports et d'autres part de mettre en place l'archivage normal des documents • Coût: FCFA 3 182 330 /4851,43 Euros 	<p>Taux de réalisation</p> <p>131,33%</p> <p>Finalisée mais en dépassement budgétaire.</p>
<p>Activité 2.1.6. Organisation d'une réunion annuelle des cadres du MPPFPE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : Présenter le bilan des réalisations de l'année 2010; tous les directeurs centraux et régionaux ont participé à la rencontre de Diffa. La Direction des études et de la programmation a organisé la rencontre. Elle a été cofinancée par la banque Mondiale • Présenter les expériences porteuses en matière Population, de Promotion de la Femme et de Protection de l'Enfant ; Présenter aux participants/participantes les documents cadres visant la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre (Plan D'action Décennal, Le Document d'Opérationnalisation de la PNG dans son volet économique et le programme conjoint) ; Présenter aux participants/participantes les conclusions de l'atelier sur la réorganisation institutionnelle du ministère ; • Ressource: Logistique du Ministère dans le cadre du déplacement, cadres centraux et régionaux du Ministère P/PF/PE 	<p>Taux de réalisation</p> <p>100%</p> <p>Activité parfaitement réalisée</p> <p>Compte rendu remis lors de la 1^{ère} réunion du comité de suivi</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Coûts : FCFA 3 064 350 / Euros 4 671,57 	
<p>Activité 2.1.7. Organisation des réunions du cadre de concertation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: organisation de deux réunions par la direction de l'autonomisation économique de la femme, présentation dans le dernier trimestre aux partenaires techniques et financiers du plan annuel de travail du MPPFPE 2012. • Ressource: Cadres du MP/PF/PE, Ministère Sectoriels, Partenaires techniques et financiers, OSC, tous membres du cadre de concertation. Salle du grand hôtel, appui du personnel de la DGPF • Coûts : FCFA 1 055 000 / Euros 1608,33 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 97,68%</p> <p>Léger déficit</p>
<p>Activité 2.1.8. Participation aux conférences régionales et internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: Activité 1 : Voyage pour la participation d'un cadre de la DPFPG à la 55ème Session de la Commission de la Condition de la Femme à New York « Accès et participation des femmes et des filles à l'Education, la Formation, la Science et la Technologie y compris pour la Promotion de l'Egalité d'Accès au Plein Emploi et à un Travail Dément » (du 22 février au 4 mars 2011). <p>Activité 2 : une partie du budget de cette activité a été réorientée vers le lancement des deux subventions d'Etat au niveau de Maradi. Les cadres du MPPFPE ont effectué le déplacement accompagnés des cadres départementaux, des autorités administratives et coutumières de la région. L'activité a consisté à présenter officiellement le projet et à le lancer officiellement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressource participation d'un cadre de la DGPF/G à la 55ème Session des Nations Unies à New York, mission des cadres centraux, départementaux et les autorités coutumières et religieuses le lancement du PAI 1 et 2. • Coût total : FCFA 5 858 333 / Euros 8930,97 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée</p> <p>97,63%</p>
<p>Activité 2.2.1. Formation de 45 cadres régionaux en genre et droits humains</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: activité organisée par la Direction de la Promotion du leadership. Le consultant engagé et la Directrice ont servi de facilitateurs à la formation. Elle a regroupé 45 cadres régionaux pendant 3 jours de formation. • Ressource: cadre central, consultant, cadres de la Direction 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 133,17 %</p> <p>Dépassement budgétaire</p>

<p>régionale et les départementaux, appui des bénévoles dans la formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût: 3 358 580 FCFA/Euro 5120,122 	
<p>Activité 2.2.2. Formation de 45 cadres régionaux en GAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: Activité remplacée par le plan annuel de travail à Sadoré suivant une demande du Ministère en date du 12/12/2011. Dans le budget de l'activité, une partie a servi de financement du PAT 2012 du MPPFPE (Voir activité 2.1.2) • Ressource : • Coût : 	Modifiée (voir Activité 2.1.2)
<p>Activité 2.2.3. Formation de 45 cadres régionaux en genre et communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : cette activité a été modifiée par la formation en informatique. Elle a été organisée par la Direction régionale de Maradi et a regrouper les cadres départementaux. 24 cadres ont suivi la formation pendant 7 jours. • Ressource: 2 agents du centre Multimédias de Maradi ont formé les vingt quatre (24) cadres. Les locaux du centre ont servi de lieu de formation. • Coûts : 2 173 500 FCFA/Euro 3313,47 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 86,18 %</p> <p>En déficit</p>
<p>Activité 2.2.4. Formation de 45 cadres régionaux pour appropriation de la PNG et du plan décennal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description : la formation a concerné 45 cadres de la Direction Régionale et ceux des Départements de Maradi. Un cadre du niveau central a effectué le déplacement pour appuyer l'activité. L'atelier a duré 3 jours pendant lesquels les cadres ont eu un renforcement de capacité sur la PNG. Le dépassement constaté est du au fait que les perdiems des cadres départementaux n'ont pas été planifié dans les TDR. • Ressource: Un cadre de la DGPF/G et deux(2) de la Région ont servi de facilitateurs. Le personnel d'appui ont fait les préparatifs. • Coûts 3 418 250 (2 522 000 prévu) FCFA/5211,08 Euros 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 135,53%</p> <p>En dépassement budgétaire</p>
<p>Activité 2.2.5. Formation de 50 femmes membres des groupements féminins en vie associative et AGR</p> <p>Elle a été remplacée par 2 activités : PNG OSC MDI et PNG médias. cette modification fait suite au fait que les activités de la Maison de la Femme de Maradi n'étaient pas au point. L'activité initiale sera faite après l'effectivité des activités de la MF Maradi.</p> <p>Activité 2.2.5.1 Appropriation de la PNG aux acteurs de la Société Civile régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: la formation a concerné 45 acteurs des OSC de la Région de Maradi et ceux des Départements pendant 3 jours. Un cadre du niveau central a effectué le déplacement pour appuyer l'activité et servir de facilitateur. • Ressource : un cadre du niveau central et deux du niveau régional 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 122,43%</p> <p>En dépassement budgétaire</p>

<p>ont servi de facilitateurs, personnel d'appui ont fait les préparatifs, salle de Location,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût : FCFA 2 882 925 / Euros 4.394,99 <p>Activité 2.2.5.2 Appropriation de la PNG aux acteurs des médias de la région de Maradi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: la formation a concerné 34 acteurs des médias publics et privés de la Région et ceux des Départements de Maradi pendant 3 jours. Un cadre du niveau central a effectué le déplacement pour appuyer l'activité et servir de facilitateur. • Ressource : un cadre et chauffeur du niveau central, cadre de la Direction Régionale, personnel d'appui pour l'organisation • Coût: FCFA 2 718 300/Euros 4144,02 	
<p>Activité 2.2.6. Organisation d'un voyage d'étude avec les membres des organisations communautaires de base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description: voyage d'étude de 25 femmes des Groupements féminins de Maradi à la maison de la femme de Dosso et Niamey. La mission a continué sur Gaya et Boubon afin d'échanger sur les expériences des autres groupements féminins dans la pratique des AGR. • Ressource : cadres régionaux et centraux accompagnantes, femmes des groupements des départements, • Coût : 4 377 116 FCFA/ Euros 6672,87 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 67,34%</p> <p>En déficit</p>
<p>Activité 2.2.7. Appui a la formulation du Projet à Maradi</p> <p>Description: Mission des cadres centraux du MP/PF/PE à Maradi pour contribuer à la formulation du projet « Augmentation des Revenus Monétaires des Femmes de la Région de Maradi ». Apporter un appui technique à la région de Maradi dans la formulation du projet en question. Il est à noter que cette activité n'était pas prévue dans le projet initial, mais elle a été proposée par le MPPFPE et accepté par l'AECID lors de la reformulation puis a été validée par le comité de suivi du 08/10/2010</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressource: véhicule du Ministère, cadres centraux • Coûts : FCFA 1 415 000 / Euros 2157,15 	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 100%</p>
<p>Activité B1 audit et évaluation externe du Projet</p> <p>Description : formulation des TDR et recrutement d'un cabinet d'évaluation et d'audit externe des activités du PAI1. Il est à noter que cette activité n'était pas prévue dans le projet initial, mais elle a été proposée par le MPPFPE et acceptée par l'AECID lors de la reformulation puis a été validée par le comité de suivi du 08/10/2010</p> <p>Ressources : cadres de la DGPF, cadres de la coopération espagnole,</p> <p>Coûts : FCFA 5 000 000/Euros 7622,45</p>	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 100%</p>
<p>B.2 Activité 1 : suivi évaluation des activités</p> <p>Description: Mission de deux (2) cadres régionaux de Maradi MP/PF/PE dans le cadre de la validation du plan annuel et trimestriel du PAI2.</p>	<p>Taux de réalisation</p> <p>Réalisée à 45,88%</p>

<p>Plaque de visibilité de la maison de la femme de Niamey. Des dépenses de tout ordre sont réalisées dans la petite caisse. Ressource : cadres de la DGPF/G Coût : FCFA 904 110 / Euros 1378,30</p>	<p>En déficit budgétaire</p>
<p>Activité : Elaboration du diagnostic situationnel en prélude au Plan Stratégique du MP/PF/PE Description : c'est une activité non prévue initialement mais qui cadre au renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre des Politiques du MP/PF/PE telle que la celle du Genre. un consultant a été engagé afin de mener l'étude après dépôt des candidatures et dépouillement par un comité mis en place à cet effet. Cette modification a été proposée par le Ministère et validée par l'AECID. Elle a été programmée avec des reliquats d'autres activités et sont en relation avec les objectifs et résultats de la subvention d'Etat. Lancement du Marché, mise en place d'un comité de sélection des offres, sélection du candidat et contrat de prestation avec le cabinet. Ressources : un cabinet a été engagé en vue de mener l'étude. Coût total : 10 000 000 FCFA/ Euros 15 244, 90</p>	<p>Taux de réalisation Activité réalisée à 100%</p>
<p>Activité : Organisation d'un atelier sur l'analyse et la compréhension commune de la mission et attributions du Ministère à Sadoré, Description: c'est une activité non prévue initialement mais qui cadre au renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre des Politiques du Ministère telles que celles de la PNG. C'est un atelier de partage des différentes attributions des nouvelles directions du MPPFPE. Toutes les directions ainsi que les directions Nationales ont présenté chacun en ce qui le concerne ses attributions et orientations par rapport aux politiques sectorielles. Cette modification a été proposée par le Ministère et validée par l'AECID. Elle a été programmée avec des reliquats d'autres activités et sont en relation avec les objectifs et résultats de la subvention d'état Ressources : l'atelier a regroupé les conseillers, les inspecteurs de services, les Directeurs généraux et centraux, les assistantes techniques internationales et nationales du Ministère à Sadoré. Coût total : 1 593 963 FCFA / 2429,98 Euros</p>	<p>Taux de réalisation Réalisée à 100%</p>

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

TABLEAU 6 : Chronogramme final des activités.

ACTIVITÉS	2010		2011		2012	
	Année		Année		Année	
	1 ^o	2 ^o	1 ^o	2 ^o	1 ^o	2 ^o
Activité 1.1.1. Recrutement assistante technique et du chauffeur			x	x		
Activité 1.1.2. Achats de matériels informatiques et accessoires pour la coordination du projet			X	x	x	
Activité 1.1.3. Achats de mobilier de bureau			X			
Activité 1.1.4. Achats de fournitures de bureau			X	x		
Activité 1.1.5. Location de ligne internet			X	x		
Activité 1.1.6. Achat d'un véhicule et accessoires			X	X	x	
Activité 2.1.1. Formation de 45 cadres centraux genre et droits humains					x	
Activité 2.1.2. Formation de 45 cadres centraux en GAR				X		
Activité 2.1.3. Formation de 45 cadres centraux en informatique				X		
Activité 2.1.4. Formation de 45 cadres centraux pour appropriation PNG et plan décennal				X		
Activité 2.1.5. Mise en place d'une salle de documentation et des archives				X		
Activité 1.2.6. Organisation d'une réunion annuelle des cadres du MPPFPE			X			
Activité 2.1.7. Organisation des réunions du cadre de concertation			X		x	
Activité 1.2.8. Participation aux conférences régionales et internationales			X			
Activité 2.2.1. Formation de 45 cadres régionaux genre et droits humains					x	
Activité 2.2.2. Formation de 45 cadres régionaux en GAR				X		
Activité 2.2.3. Formation de 45 cadres régionaux en informatique				X		

Activité 2.2.4. Formation de 45 cadres régionaux pour appropriation PNG et plan décennal				X		
Activité 2.2.5. Formation de 50 femmes membres des groupements féminins en vie associative et AGR					X	
Activité 2.2.6. Organisation d'un voyage d'étude avec les membres des organisations communautaires de base					X	
Activité 2.2.7. Appui a la formulation du Projet à Maradi		X				
Activité 2.2.8. Lancement des deux projets PAI à Maradi			X			

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

TABLEAU 7 : Dépenses effectuées par l'AECID et par d'autres bailleurs.

ORIGINE	Prévu	Réalisé	Reste à dépenser
APPORT AECID	131 161 650 FCFA (199.954 Euros)	131 161 650 FCFA /199.954 Euros	00 Dépenses totalement effectuées
A.1.1. Personnel	Salaire +impôts+assurance+tr ansport de l'assistante technique FCFA 31 300 000 (euros 47717) et salaire chauffeur	FCFA 35.724.925 / Euros 54.462,29	8.319.195 FCFA/ 12682,53 Euros
A.1.2. Achats de matériels informatiques et accessoires pour la coordination du projet	FCFA 6 108 050 (Euros 9312)	8 681 000 FCFA/ Euros 13.234,09	Solde négatif FCFA 2 572 950 (Euros 3.922, 43)
A.1.3. Achats de mobilier de bureau	FCFA 814 627 (Euros 1242)	FCFA 892 000 (Euros 1 359,84)	Solde négatif de FCFA 77373 (Euros 179,95)
A.1.4. Achats de fournitures de bureau	FCFA 2 179 500 (Euros 3323)	FCFA 4 102 200 / Euros 6253,76	Solde négatif de FCFA 1 922 700 (Euros 2931,13)
Activité 1.1.5 Location de la ligne internet	FCFA 2 400 000 / Euros 3659	3 460 405 FCFA/Euros 5. 275,35	Solde négatif de FCFA 1060405 (Euros 1616,57)

Evaluation du Projet d'Appui Institutionnel (PAI 1), Niamey avril 2012.

Activité 1.1.6 achat d'un véhicule et accessoires	FCFA 22 300 205 / Euros 33996	18.007.856 FCFA / Euros 27.452,79	FCFA 4292349/Euros 6543,64
Activité 2.1.1 formation des cadres centraux en genre et droits humains	FCFA 2 397 500 Euros 3654,96	FCFA 2 434 480 Euros 3711,38	Solde négatif - 36 980 FCFA/5,62 Euros
Activité 2.1.2 Formation de 45 cadres centraux en GAR	FCFA 2 397 500 (Euros 3654,96)	FCFA 1 515 000 (Euros 2309,60)	FCFA 882 500 (Euros 1345,36)
Activité 2.1.3 Formation de 45 cadres centraux en informatique	FCFA 2 397 500 (Euros 3654,96)	FCFA 2 211 500 (Euros 3371,41)	FCFA 186 000 (Euros 283,55)
Activité 2.1.4. Formation de 45 cadres centraux pour appropriation PNG et plan décennal	2397500 FCFA / Euros 3655	2 624 500 FCFA/4001,02 Euros	Solde négatif de FCFA 227 000 (Euros 346,05)
Activité 2.1.5. Mise en place d'une salle de documentation et des archives	FCFA 2 354 590/ Euros 3590	3 092 330 /4714,22 Euros	Solde négatif de FCFA 737 740 (Euros 1124,67)
Activité 2.1.6. Organisation d'une réunion annuelle des cadres du MPPFPE	FCFA 3 064 350,00 (Euros 4 671,57)	FCFA 3 064 350,00 (Euros 4 671,57)	00
Activité 2.1.6. Organisation de réunions de cadre de concertation	FCFA 1060000 1615,95 Euros	1055000 FCFA 1608,33 Euros	FCFA 5000
Activité 2.1.8. Participation aux conférences régionales et internationales	FCFA 2 800 000 (Euros 4 270,52)	FCFA 2 800 000 (Euros 4 270,52)	00
Activité 2.2.1. formation de 45 cadres régionaux sur le Genre et les droits humains	2.522.000 FCFA 3.844,76 Euros	3.358.580 FCFA 5120,12 Euros	Dépassement de 836.580 FCFA/ 1275,35 euros
Activité 2.2.3. Formation de 45 cadres régionaux en	2 379 500 FCFA/Euro 3627,52	2 379 500 FCFA/Euro 3627,52	0

Evaluation du Projet d'Appui Institutionnel (PAI 1), Niamey avril 2012.

informatique			
Activité 2.2.4. Formation de 45 cadres régionaux pour appropriation PNG et plan décennal	2 373 000 FCFA/3617,61 Euros	2 373 000 FCFA/3617,61 Euros	0
Activité 2.2.5.1 PNG aux OSC de Maradi	4 575 000 FCFA 6974,5 Euros	FCFA 2.882.925 Euros 4394,99	Dépassement de 1026225 FCFA/ 1564,46 Euros
Activité 2.2.5.2 PNG aux médias de Maradi		FCFA 2.718.300 Euros 4144,02	
Activité 2.2.6 Organisation d'un voyage d'étude avec les membres des OCB de Maradi	6.500.000 FCFA/ 9909,18 Euros	4 377 116 FCFA 6.672,87 Euros	Reste de 2 122 884 FCFA / 3236,31 euros
Activité 2.2.7. Appui a la formulation du Projet à Maradi N.B. activité financée par le compte principal	FCFA 1 415 000 (Euros 2185)	FCFA 1 415 000 (Euros 2157,15)	00
Activité 2.2.8. Lancement des deux PAI à Maradi	FCFA 3 058 333 (Euros 4 662,39)	FCFA 3 058 333 (Euros 4 662,39)	00
Activité B 2 : suivi évaluation des activités	1 970 250 FCFA/Euros 30003,62	FCFA 904 110 / Euros 1 378,30	1066140 FCFA Euros 1.625,31
Activité: Atelier de Sadoré	1593 963 FCFA/ 2429,98 Euros	1593 963 FCFA/ 2429,98 Euros	0
Activité: Etude sur le diagnostic situationnel du Ministère	10 000 000FCFA/15 244,90 Euros	10 000 000FCFA/15 244,90 Euros	0
TOTAL AECID	FCFA (Euros)	FCFA (Euros)	FCFA (Euros)
CONTRIBUTIONS MPPFPE	Locaux, frais courants de fonctionnement (eau électricité, hygiène, etc.)	Locaux, frais courants de fonctionnement	-
A.1. Personnel	Local Assistante technique Fonctionnement	Local Assistante technique fonctionnelle	-

	courant		
A.2. Dépenses courantes	frais courants de fonctionnement (eau électricité, hygiène, etc.)	frais courants de fonctionnement (eau électricité, hygiène, etc.)	-
A.3. Formation	-	-	-
A.4. Placement	-	-	-
TOTAL MPPFPE	-	-	-
COÛT TOTAL	-	-	-

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

TABLEAU 8 : Niveau d'exécution financière de l'apport de l'AECID.

CONCEPT	BUDGET PRÉVU	DÉPENSE EFFECTUÉE	% DÉPENSÉ /BUDGET
Total Investissement (796) + Fonctionnement (496)	131 161 650 FCFA (199.954Euros)	131 161 650 FCFA (199.954Euros)	131 161 650 FCFA (199.954Euros)
Investissement (796)	23 089 686,40	23 089 450,00 FCFA/ 35 199,63 Euros	99,99 %
Fonctionnement (496)	108 101 713,60	108 101 713,60 FCFA/ 164.800 Euros	100 %
TOTAL DES DEPENSES	31 161 650 FCFA (199.954Euros)		100%

Source : proposition du PAI validée par le Consultant

Tableau N°9 : Inventaire du matériel acquis sur financement PAI 1

Type	Désignation	Qté	Code	Date acquisition	Localisation
Mobilier de bureau	Table de travail (bureau)	1	Mob PAI 001	03/03/2011	Bureau ATI
	Fauteuil tournant	1	Mob PAI 001	03/03/2011	Bureau ATI
	Chaises visiteurs	4	Mob PAI 001	03/03/2011	Bureau ATI
	Armoire de rangement (fourniture)	1	Mob PAI 001	03/03/2011	Bureau ATI
	Armoire de rangement (dossier)	1	Mob PAI 001	03/03/2011	Bureau ATI
	Armoire de rangement (bibliothèque)	12	Mob PAI 001	03/03/2011	Bibliothèque
Matériels de bureau	Split (sharp 2,5 CV)	2	Mat PAI 001	28/03/2011	Bureau ATI
	Cafetière	1	Mat PAI 001	19/05/2011	Bureau ATI
	Tableau et accessoires	1	Mat PAI 001	20/10/2011	Bureau ATI
Matériels informatiques	Ordinateur de bureau	1	MIF PAI 001	28/03/2011	Bureau ATI
	Ordinateur portable (HP),	2	MIF PAI 002	29/03/2011	Bureau DGPF
	imprimante (brother HL 2040),	1	MIF PAI 003	30/03/2011	Bureau ATI
	Onduleur back (UPS Mercury 650 VA),	2	MIF PAI 004	31/03/2011	Bureau ATI
	Rétroprojecteur (data show, 250 m),	1	MIF PAI 004	01/04/2011	Bureau DGPF
	Ordinateur de bureau		MIF PAI		Bureau DGPF

Evaluation du Projet d'Appui Institutionnel (PAI 1), Niamey avril 2012.

	Onduleur	1	005	07/04/2011	
	Imprimante	1			Bureau DAEF
	Ordinateur de bureau	1	MIF PAI 006	07/04/2011	Bureau DAEF
	onduleur	2	MIF PAI 007	02/01/2012	Bureau DAEF
		2	MIF PAI 008	02/01/2012	Bureau DAEF
			MIF PAI 009		1, Mme Ali/1 Mme Diop
			MIF PAI0010		1, Mme Ali/1 Mme Diop
Matériel roulant	Véhicule 4X4 double cabine	1	MRO PAI 001	28/09/2011	DGPF

Source : PAI

TABLE DES MATIERES

RESUME	1
SIGLES ET ABREVIATIONS	2
LISTE DES STRUCTURES ET PERSONNES RENCONTREES	3
INTRODUCTION	6
1.1 RAPPEL DU CONTEXTE.....	8
1.2 RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	8
1.2.1 OBJECTIF GENERAL.....	8
1.2.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES	9
1.3 RESULTATS ATTENDUS DE L'ETUDE.....	9
1.4 METHODOLOGIE.....	9
1.4.1 ELABORATION DES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	10
1.4.2 CADRAGE DE L'ETUDE.....	10
1.4.3 COLLECTE DES DONNEES.....	10
1.4.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES	10
2.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU PAII	12
2.2 .1. ORGANISATION DU PAII	12
2.2.2 FONCTIONNEMENT ET CARACTERISTIQUES DU PAII	13
2.2.3 LES RESSOURCES HUMAINES	14
2.2.4 L'ETAT DES ACQUISITIONS	14
2.1.5 LA GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET COMPTABLE	15
2.1.5.1 LA GESTION ADMINISTRATIVE.....	15
2.1.6 GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE.....	15
2.1.6.1 GESTION DE LA TRESORERIE.....	15
2.1.6.2 Encaissement et gestion des fonds.....	16
2.1.7 CONTROLE DE GESTION.....	17
2.1.7.1 CONTROLE INTERNE.....	17
2.1.7.2 CONTROLE EXTERNE.....	18
2.3. FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES ET RISQUES.	18
2.3.1. FORCES DU PAI.....	18
2.3.2 FAIBLESSES DU PAI.....	19
2.3.3 OPPORTUNITES	19
2.3.4 MENACES	20
2.3.5. RISQUES	20
2.4 ANALYSE DE LA GESTION DU PAII SELON LES CRITERES D'EVALUATION RETENUS.....	21
2.4.1 CARACTERISTIQUES GENERALES DU MP/PF/PE	21
2.4.2 JUSTIFICATION DE LA MISE EN PLACE DU PAI.....	22
2.4.3 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	23
2.4.3.1 ANALYSE DE LA GRILLE D'INDICATEURS RETENUS	24

2.4.3.1.1 LA PERTINENCE DU PAI ₁	24
2.4.3.1.2 EFFICACITE DU PAI.....	27
2.4.3.1.3 EFFICIENCE DU PAI1.....	29
2.4.3.1.4 LES IMPACTS DU PAI1	30
3.4.3.1.5 LA DURABILITE ET L'APPROPRIATION PAR LES BENEFICIAIRES..	32
3.4.3.2 ANALYSE GLOBALE DE LA GESTION TECHNIQUE DU PROJET.....	32
RECOMMANDATIONS	35
CONCLUSION.....	36
TABLEAUX ET FIGURES Pages.....	39