

PROGRAMME D'APPUI À LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE PHASE 1

RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Un projet de :



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

En collaboration
avec (Gouvernement) :



Mandataire (Consortium) :



INFORMATIONS SUR CE DOCUMENT	
PROGRAMME	PROGRAMME D'APPUI A LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE, PHASE 1 (PAGOD 1)
BAILLEUR	CONFÉDÉRATION SUISSE (DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION)
TITRE	ÉVALUATION FINALE DU PAGOD 1
SOUS-TITRE	RAPPORT PROVISOIRE
AUTEUR	EXPERTISE TERRITOIRES (CABINET DE CONSEIL, DE FORMATION ET D'ÉTUDES EN INGÉNIERIE TERRITORIALE ET MANAGEMENT PUBLIC)
VALIDATION	BUCo
DATE DE PUBLICATION	AOÛT 2023
DISTRIBUTION	RESTREINTE

1. Table des matières

<i>Table des matières</i>	3
<i>Liste des tableaux.....</i>	6
<i>Liste des figures.....</i>	7
<i>Sigles et acronymes</i>	8
<i>Résumé exécutif</i>	9
<i>Introduction</i>	12
1. Contexte du PAGOD 1.....	15
1.1. Évolutions dans le cadre politico-institutionnel.....	15
1.2. Défis liés à la gouvernance démocratique (Up-Down)	15
1.3. Défis liés à la gouvernance locale et l'inclusion sociale (Bottom-Up).....	15
1.4. Défis du leadership politique féminin et des jeunes	15
1.5. Défis sécuritaires	16
2. Analyse de la performance du PAGOD 1	17
2.1. Output 1 : Le dialogue politique devient plus inclusif et permanent.....	17
2.1.1. Résultats atteints	17
2.1.2. Appréciation de la qualité.....	17
2.2. Output 2 : Les capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles de la CENI sont renforcées	18
2.2.1. Résultats atteints	18
2.2.2. Appréciation de la qualité.....	19
2.3. Output 3 : La mobilisation et le renforcement du leadership des femmes et des jeunes a favorisé leur participation dans les débats politiques et les instances de prise de décisions	19
2.3.1. Résultats atteints	19
2.3.2. Appréciation de la qualité.....	20
2.4. Output 4 : Les capacités du SP-ITIE sont renforcées en vue de la production et de la diffusion des données.....	21
2.4.1. Résultats atteints	21
2.4.2. Appréciation	21
2.5. Output 5 : La société civile et les populations sont impliquées dans le suivi du processus ITIE	21
2.5.1. Résultats atteints	21
2.5.2. Appréciation	22
2.6. Output 6 : Le renforcement des capacités des élus améliore la gestion des collectivités territoriales	22
2.6.1. Résultats atteints	22
2.6.2. Appréciation	23
2.7. Output 7 : L'accessibilité aux réseaux sociaux est utilisée pour promouvoir le civisme, la citoyenneté et le jeu démocratique.....	24
2.7.1. Résultats atteints	24
2.7.2. Appréciation	24

2.8. Output 8 : Les données statistiques compréhensibles, actuelles et fiables sont collectées et servent d'outil de référence aux autorités et à la société civile pour la planification des actions de développement, de plaidoyer et de contrôle citoyen de l'action publique aux niveaux régional et local	25
2.8.1. Résultats atteints	25
2.8.2. Appréciation	25
2.9. Output 9 : Les performances des administrations publiques sont développées	25
2.9.1. Résultats atteints	25
2.9.2. Appréciation	26
2.10. Output 10 : La qualité du travail parlementaire est améliorée	27
2.10.1. Résultats atteints	27
2.10.2. Appréciation	27
2.11. Appréciation globale de la performance du PAGOD 1 sur la base des activités réalisées	27
3. Analyse multicritère de la performance du PAGOD 1.....	29
3.1. Pertinence	29
3.2. Cohérence	30
3.3. Efficacité.....	32
3.4. Efficience.....	33
3.5. Effets.....	34
3.6. Viabilité/ durabilité.....	36
4. Présentation des résultats de l'analyse de la gestion du cycle du PAGOD 1.....	38
4.1. Gestion du cycle du PAGOD 1	38
4.2. Architecture de mise en œuvre	39
4.3. Qualité et gestion des ressources humaines.....	40
4.4. Rapports, planning, suivi et évaluation	40
4.5. Gestion des connaissances et innovations	41
5. Enseignements tirés de la mise en œuvre du PAGOD 1	43
5.1. Enseignements tirés par les opérateurs de mise en œuvre (SwissAid et GFA Consulting Group) 43	
5.2. Enseignements tirés par SOS-Civisme-Niger (sous-traitant du consortium GFA/SwissAid)	
43	
5.3. Enseignements tirés par les partenaires de mise en œuvre	44
5.4. Enseignements tirés par les acteurs politico-administratifs	44
5.5. Enseignements tirés par les acteurs locaux (Groupements de femmes et de jeunes, Troupes théâtrales)	45
5.6. Enseignements tirés par la DDC	45
6. Recommandations	46
6.1. Pour la consolidation des acquis du PAGOD 1	46
6.2. Pour la formulation de la phase 2 du PAGOD	46

<i>Conclusion</i>	50
<i>Annexes</i>	<i>i</i>
<i>Annexes 1 : Données sur le contexte du PAGOD 1</i>	<i>i</i>
<i>Annexes 2 : Données sur les résultats de l'évaluation multicritère du PAGOD 1</i>	<i>v</i>
<i>Annexes 3 : Données sur le cycle de gestion du PAGOD 1</i>	<i>xxiii</i>

2. Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille multicritère d'évaluation pondérée du PAGOD 1 (barème de 00 à 10 points par critère)	10
Tableau 2 : Réalisations au titre de l'Output 1.....	17
Tableau 3 : Réalisations au titre de l'Output 2.....	18
Tableau 4 : Réalisations au titre de l'Output 3.....	19
Tableau 5 : Réalisations au titre de l'Output 4.....	21
Tableau 6 : Réalisations au titre de l'Output 5.....	21
Tableau 7 : Réalisations au titre de l'Output 6.....	22
Tableau 8 : Réalisations au titre de l'Output 7.....	24
Tableau 9 : Réalisations au titre de l'Output 8.....	25
Tableau 10 : Réalisations au titre de l'Output 9.....	25
Tableau 11 : Réalisations au titre de l'Output 10	27
Tableau 12 : Analyse des effets du PAGOD 1 en rapport avec l'objectif général	35
Tableau 13 : Liste des documents consultés dans le cadre de l'évaluation	i
Tableau 14 : Feuille de route de la mission d'évaluation	iii
Tableau 17 : Matrice intégrée des effets du PAGOD 1	x
Tableau 18 : Grille multicritère pondérée par l'équipe opérationnelle du mandataire du PAGOD 1.....	xii
Tableau 19 : Grille multicritère pondérée par les personnes référentes de la DDC-Niger	xv
Tableau 20 : Grille multicritère pondérée par les participants aux ateliers d'autoévaluation et de restitution dans le cadre de l'évaluation finale du PAGOD	xviii
Tableau 21 : Grille multicritère pondérée par les évaluateurs.....	xx
Tableau 22 : Analyse profil/poste sommaire des membres de l'équipe opérationnelle du mandataire du PAGOD 1	xxii
Tableau 23 : Point de mise en œuvre des contrats et conventions de partenariat initiés par le PAGOD 1.....	xxiv
Tableau 24 : Synthèse de l'autoévaluation sur base de l'outil SEPOCA des parties prenantes au PAGOD 1 issue des travaux de l'atelier d'autoévaluation	xxvi
Tableau 25 : Guide d'entretien consolidé utilisé dans le cadre des interviews	xxviii

3. Liste des figures

Figure 1 : Synergie du PAGOD 1 avec les programmes régionaux.....	vi
Figure 2 : Montage institutionnel du Programme d'Appui à la Gouvernance Démocratique, Phase 1 (PAGOD 1)	xxiii

4. Sigles et acronymes

ABCA	: Association des Bloggeurs pour une Citoyenneté Active
ANLC	: Association Nationale de Lutte contre la Corruption
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CCAP	: Contrôle Citoyen de l'Action Publique
CDC	: Cour des Comptes
CEDEAO	: Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CENI	: Commission Électorale Nationale Indépendante
CL	: Cadre Logique
CNJ	: Conseil National de la Jeunesse
CNDP	: Conseil National de Dialogue Politique
CONGAFEN	: Coordination des Organisations Non Gouvernementales et Associations Féminines du Niger
COVID 19	: Coronavirus 19
CPC	: Cellule de Participation Citoyenne
DDC	: Direction du Développement et de la Coopération
DDC/T/A	: Directeur Départemental de la Culture, du Tourisme et de l'Artisanat
DGAPJ	: Direction Générale des Affaires Politiques et Juridiques
EPAD	: École-Parrainage et Actions de Développement
FGD	: Focus Group de Discussion
HCME	: Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État
ITIE-N	: Initiative pour la Transparence des Industries Extractives au Niger
INS	: Institut National de la Statistique
MID	: Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MOJEDEC	: Mouvement des Jeunes pour le Développement et l'Éducation Citoyenne
MPCR	: Mouvement pour la Promotion de la Citoyenneté Responsable
NPM	: New Public Management
OMBG	: Observatoire Mondial de la Bonne Gouvernance
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OSC	: Organisations de la Société Civile
PAGOD	: Programme d'Appui à la Gouvernance Démocratique
PDC	: Plan de Développement Communal
PDES	: Plan de Développement Économique et Social
PTBA	: Plan de Travail et Budget Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
ProDoc	: Project Document
REPPADD	: Réseau Panafricain pour la Paix, la Démocratie et le Développement
ROTAB	: Réseau des Organisations pour la Transparence et l'Analyse Budgétaire
SDDCI	: Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive
SEPOCA	: Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles, Conclusions et Actions
SG	: Secrétaire Général
SOS-Civiisme-Niger	: Savoir, Oser, Solidariser pour le Civisme au Niger
SP/DN/ITIEN	: Secrétariat Permanent du Dispositif National de mise en œuvre de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives au Niger

5. Résumé exécutif

Synthèse du cadre stratégique et méthodologique de l'évaluation

L'évaluation finale de la phase 1 du PAGOD consiste en une analyse multicritère (Comité d'aide au développement (CAD)) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) de sa performance. Elle intègre également une appréciation de la performance de son dispositif institutionnel de pilotage et de mise en œuvre.

Pour ce faire, la mission d'évaluation a procédé à la collecte et à l'analyse de données à travers la revue documentaire et des entretiens semi-structurés conduits avec un échantillon représentatif des parties prenantes à la mise en œuvre du programme. L'organisation d'un atelier d'autoévaluation a complété et enrichi les données recueillies. La méthodologie d'évaluation est entièrement basée sur une approche inclusive, participative et consultative articulée à une feuille de route établie en lien avec ses objectifs.

Synthèse des limites de l'évaluation, difficultés rencontrées et moyens de mitigation

En ce qui concerne les limites, il est à noter que l'évaluation n'a pas permis, compte tenu, entre autres, de sa durée relativement brève, de faire une capture exhaustive des capacités acquises à travers les actions de renforcement des capacités mises en œuvre par le programme. En outre, la limitation du calendrier de déroulement de la mission n'a pas permis de se rendre dans des localités éloignées de la capitale comme Diffa, Zinder ou Tanout, les distances étant considérables et requérant des journées de voyage. Pour atténuer cette limite, l'équipe d'évaluateurs a déployé deux techniques d'enquête : (i) les appels téléphoniques et (ii) l'invitation des acteurs échantillonés à l'atelier d'autoévaluation tenu à Dosso.

En ce qui concerne les difficultés, la mission d'évaluation a constaté que les numéros téléphoniques attribués à certains acteurs n'étaient pas les leurs. Néanmoins, la sollicitation de l'équipe opérationnelle du mandataire et la mise à contribution du réseau relationnel des évaluateurs ont permis de remédier à cette difficulté. Par ailleurs, compte tenu du calendrier très serré, un léger retard a été accusé dans la mobilisation des participants aux deux ateliers. Toutefois, la conjugaison des efforts de la DDC-Niger et des évaluateurs a permis de rattraper ce retard en couplant l'envoi des lettres d'invitation à des appels téléphoniques d'invitation aux acteurs. Il est à noter également que l'attaque terroriste survenue à Tillabéry le 14 juillet 2023 a obligé la mission à surseoir aux rencontres de terrain à Gothèye le 17 juillet 2023, ce, d'autant plus que les interlocuteurs pressentis n'auraient pas été immédiatement disponibles à l'arrivée de l'équipe des évaluateurs sur place. Ces derniers ont pu être joints à travers des appels téléphoniques. Par la suite, le coup d'État militaire du 26 juillet 2023 ayant conduit à la prise du pouvoir par le Conseil National pour la Sauvegarde de la Patrie (CNSP) a perturbé le calendrier des rencontres avec le Secrétaire Général (SG) du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) et la Ministre des Mines, en charge de la gestion des ressources extractives. L'incertitude dans l'évolution de la situation politique n'a pas permis de déployer un moyen de contournement de cette difficulté.

Synthèse des grands résultats de l'analyse multicritère (aspect rétrospectif)

Malgré le démarrage relativement tardif et perturbé du programme, qui était largement dû à des difficultés de déploiement des ressources humaines et aux restrictions adoptées dans le cadre de la lutte contre la pandémie du coronavirus (COVID19), la performance globale du PAGOD 1 est appréciable : 31 activités prévues au Document de Programme

(ProDoc) sont réalisées contre 04 non-réalisées. En outre, 50 activités non-prévues au ProDoc sont planifiées au Plan de travail et budget annuel (PTBA) et réalisées. Le taux de réalisation des activités prévues au ProDoc est donc de 88,57%. Le taux d'exécution financière est estimé à 89% au terme de la phase principale.

Quoique variable d'un critère d'évaluation à l'autre, la performance du PAGOD 1 selon les critères CAD de l'OCDE reste généralement appréciable dans un contexte, pourtant, de fragilité du climat politique. Nonobstant le coup d'État militaire survenu dans la matinée du 26 juillet 2023, les résultats et effets générés par le PAGOD 1 et appréciés comme résultant soit directement, soit indirectement de ses interventions, restent tangibles (Cf. § 3 du Rapport). Le tableau n°1 ci-dessous donne un aperçu des scores attribués par l'équipe opérationnelle du mandataire, les parties prenantes à la mise en œuvre du programme, la DDC-Niger et les évaluateurs à l'issue d'un exercice de pondération des critères de performance. Les grilles multicritères pondérées de chaque catégorie d'acteurs figurent dans l'Annexe 3 du présent rapport.

Tableau 1 : Grille multicritère d'évaluation pondérée du PAGOD 1 (barème de 00 à 10 points par critère)

Critères	Scores pondérés du mandataire	Scores pondérés des parties prenantes	Scores pondérés de la DDC-Niger	Scores pondérés des évaluateurs
Pertinence	10	09,56	8	09
Cohérence	09,50	08,79	06,87	08
Efficacité	09	08,79	07	09,50
Efficience	10	09,16	5,5	09
Effets	09	09	07	08
Durabilité	09	7,11	05	8
Moyennes	9,42	8,74	6,56	8,58

Source : Expertise Territoires, Mission d'évaluation finale du PAGOD 1, juillet 2023

Synthèse de l'analyse prospective du cadre stratégique de la phase 2 du PAGOD 1 (regard prospectif)

Dans leur majorité, les outcomes et outputs du PAGOD 1 sont maintenus pour la phase 2 en raison de leur importance et pertinence au regard du contexte politique qui était par ailleurs fragile au cours de la période de mise en œuvre. Les acquis engrangés doivent être consolidés dans la mesure permise par l'évolution politique à venir.

Dans le but d'être en phase avec les évolutions possibles du contexte social et politique, la mission d'évaluation a complété le set de sous-outcomes et d'outputs, en tenant compte des propositions formulées par les parties prenantes à l'atelier d'auto-évaluation. La restructuration du cadre d'orientation stratégique du PAGOD 2 a requis l'adoption d'une démarche prospective basée sur une vision futuriste du climat démocratique à travers la formulation de trois scénarii possibles :

- (i) Scénario 1 : contexte politique « **Zanga-zanga¹** » représentant un cas de figure de régence caractérisé par une conservation indéfinie du pouvoir politique d'État par le Conseil National pour la Sauvegarde de la Patrie (CNSP) et se traduisant par une dissolution ou une réquisition des institutions publiques stratégiques ; ce qui pourrait engendrer comme effet, l'affaiblissement des acquis démocratiques.
- (ii) Scénario 2 : Le scénario 2 semble très peu plausible, voire improbable. Il ne pourra se produire que par l'intervention militaire avec ses conséquences mortelles. Dans ce cas, négativement, nous pouvons le nommer « **Tachin Hankali²** », ou positivement, « **Komawa Guidan Jiya³** ». Ce scénario représente un cas de figure où le pouvoir d'État est rendu aux civils (au Président déchu ou à un autre Président élu par voie électorale) avec un retour total et irréversible à l'ordre démocratique. Dans un tel scénario, la séparation des pouvoirs devient à nouveau opérationnelle et l'armée s'est rangée à sa mission traditionnelle de défense et de sécurité du territoire national. La survenue du scénario 2 sera la résultante des concertations entre plusieurs acteurs dont les principaux peuvent être : (i) la communauté internationale, (ii) le CNSP et (iii) la classe politique, notamment les autorités déchues et leurs militants.
- (iii) Scénario 3 : contexte politique « **Kontchian Hankali⁴** » ou « **Tsaka Maî Wuya⁵** » : représentant un cas de figure où des concessions sont faites par le CNSP assorties d'engagements de rétrocession du pouvoir d'État sur une échéance bien précise ; ce qui ouvre une voie vers le retour de l'ordre démocratique.

L'analyse stratégique effectuée tient compte des facteurs endogènes et exogènes conditionnant l'effectivité ou la plausibilité de chaque scénario. Les propositions d'orientations stratégiques pour la phase 2 du PAGOD sont donc faites en tenant compte de chaque scénario (Cf. Note succincte d'orientation stratégique de la phase 2 du PAGOD).

Synthèse des recommandations de l'évaluation

Quelques recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation à l'endroit de la DDC-Niger, commanditaire de la mission. Ces recommandations visent à consolider les acquis de la phase 1 du PAGOD d'une part, et à améliorer la formulation et la mise en œuvre de la phase 2.

De façon générale, les recommandations tiennent compte des leçons apprises de la mise en œuvre de la phase 1, des analyses de l'existant par les évaluateurs et des projections relatives à la phase 2.

¹ Zanga-zanga est une expression provenant de la langue Haoussa faisant allusion à une situation de tiraillement entre plusieurs clans, une situation conflictuelle, tendue.

² Tachin Hankali est une expression provenant de la langue Haoussa signifiant littéralement troubles, agitations, absence de paix.

³ Komawa Guidan Jiya est une expression de la langue Haoussa signifiant littéralement l'histoire de répète

⁴ Kontchian hankali est une expression provenant de la langue Haoussa faisant allusion à une situation de paix, de cohésion sociale, d'apaisement.

⁵ Tsaka Maî Wuya est une expression de la langue Haoussa signifiant littéralement « milieu difficile, environnement ».

6. Introduction

Brève description du PAGOD 1

Le processus a démarré en 2019 à travers des concertations avec les différents acteurs sur les centres d'intérêts pertinents afin de définir les principaux axes du programme. Par la suite, un mandataire a été recruté pour conduire une Phase Préparatoire d'un (1) an, visant à approfondir les concertations, à réaliser des études de base complémentaires sur les centres d'intérêt identifiés et, sur cette base, d'élaborer le Document de Programme (Prodoc) et le cadre logique de la Phase 1, puis à en assurer la mise en œuvre pendant les 3 ans (2020-2022). Cette première phase a été prolongée d'un (1) an par la DCC, en concertation avec le mandataire (2023) si l'on considère/ajoute la phase préparatoire (juin 2019 à mars 2020) et celle de la prolongation (1^{er} avril 2020 au 31 décembre 2022). En effet, compte tenu de la complexité des axes retenus et de la volonté de la Coopération suisse de trouver les « niches » d'intervention les plus pertinentes et pouvant conduire aux solutions les plus effectives, le mandat a été confié en deux phases. Une phase préparatoire (06.2019-03.2020) et une phase principale (04.2020-12.2022). La phase préparatoire a permis de conduire des actions pilotes et de confirmer la pertinence des axes d'intervention, la disponibilité et l'intérêt des partenaires du programme ainsi que l'impact de la mobilisation des médias et des leaders d'opinion. Elle a permis de produire un ProDoC et un cadre logique et de finaliser/définir la situation de référence. À l'issue de cette phase, convaincue par les résultats et le potentiel du mandataire, la DDC lui a confié la mise en œuvre de la phase principale.

L'objectif général du programme est : Contribuer au renforcement du processus démocratique en cours au Niger pour consolider la paix et la stabilité.

L'hypothèse de changement est que : Le renforcement de la légitimité et de la représentativité des institutions politiques du Niger, ainsi que l'amélioration de la transparence et de la participation de tous dans la gestion des affaires publiques à tous les niveaux, consolident le processus démocratique en cours, contribuant ainsi à la paix et à la stabilité nécessaires pour garantir le développement socio-économique durable du pays.

Le programme est articulé autour des objectifs spécifiques suivants :

1. Le renforcement du dialogue politique inclusif et la professionnalisation du dispositif électoral améliorent la qualité des scrutins électoraux et facilitent la participation des citoyens, notamment des jeunes et des femmes.
2. La promotion de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des ressources (y compris extractives) améliore la prise en compte des aspirations des citoyens, en particulier des femmes et des jeunes.
3. Le renforcement des capacités des institutions démocratiques améliore la qualité des services publics.

Contexte et objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de la prestation est de conduire l'évaluation de la mise en œuvre de la phase 1 du programme PAGOD selon les principes d'évaluation de l'OCDE. L'évaluation doit inclure une démarche d'auto-évaluation tout en identifiant les grandes orientations de la prochaine phase. Il s'agira à travers cet exercice d'amener les différentes parties prenantes à poser un regard critique sur les différents aspects de la mise en œuvre, apprécier les processus et les rôles des parties prenantes et apprécier les résultats du

programme et les principales leçons tirées. L'évaluation doit également trouver des indices permettant de savoir si la théorie du changement choisie peut être étayée. Cet exercice devrait permettre de disposer d'éléments pour la formulation de la phase 2 qui intégrera prioritairement les enjeux liés à : la participation politique et civique des femmes et des jeunes, le renforcement des capacités institutionnelles des organisations et des acteurs, la professionnalisation du dispositif électoral, le renforcement de l'engagement de la société civile, l'exploitation du potentiel de la digitalisation, les dynamiques et enjeux du dialogue intergénérationnel, la territorialisation des politiques publiques, la gestion sensible aux conflits, la décentralisation et la transparence dans la gestion des ressources extractives.

Orientations générales de l'évaluation

De manière plus spécifique, il s'agira de :

- Mesurer l'atteinte des résultats stratégiques du programme ;
- Identifier les contraintes majeures et des mesures correctives ;
- Analyser le niveau d'adaptabilité du programme à l'évolution du contexte ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations stratégiques et des modalités institutionnelles permettant de concevoir la prochaine phase du programme.

L'évaluation s'est déroulée en deux étapes : (i) une première phase pour établir le bilan de mise en œuvre et (ii) une deuxième phase pour établir l'autoévaluation des principales parties prenantes à la mise en œuvre du programme.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée entre le 03 juillet et fin juillet 2023. La démarche méthodologique et l'ensemble des thèmes et questions d'évaluation sont reprises dans un Aide-mémoire de démarrage, élaboré par le Consultant Expertise Territoires après une journée de briefing (03/07/23) à distance via Zoom et WhatsApp avec la personne référente représentant la Cheffe du Domaine Gouvernance de la DDC-Niger. L'aide-mémoire de démarrage a été validé par les personnes référentes au début de la mission.

La méthodologie comprend cinq tâches principales :

ÉTUDE DOCUMENTAIRE

En Annexe 1, est présentée une liste exhaustive des documents consultés par l'équipe d'évaluateurs.

ECHANGES AVEC LES AGENCES D'EXECUTION

- Une demi-journée de travail et d'échanges au siège du mandataire à Niamey avec l'équipe opérationnelle du PAGOD 1 (12 juillet 2023) ;
- Quelques heures d'échanges avec la personne référente représentant la Cheffe du Domaine Gouvernance au siège de la DDC-Niger à Niamey (après-midi du 12 juillet 2023) ;
- Plusieurs échanges téléphoniques et électroniques avec les personnes référentes de la DDC-Niger sur le déroulement de la mission, les feedbacks périodiques et l'organisation technique et logistique des ateliers d'autoévaluation et de restitution ;

- Quelques heures d'échanges de débriefing avec la Cheffe de Coopération adjointe de la DDC-Niger et les personnes référentes en charge du suivi de l'évaluation au siège de la DDC-Niger à Niamey (après-midi du 24 juillet 2023).

VISITES DE TERRAIN ET INTERVIEWS D'UN ÉCHANTILLON DE PARTIES PRENANTES

- Deux jours de rencontres et d'échanges à Malbaza (09 et 11 juillet 2023) : Outcomes 1, 2 et 3.
- Une journée de rencontres et d'échanges à Tillabéry (13 juillet 2023) : Outcomes 1, 2 et 3.
- Cinq journées d'échanges téléphoniques, de rencontres et de recherche documentaire à l'endroit des acteurs échantillonnés à Niamey, Gothèye et Diffa (12, 14, 15, 16, 17 et 18 juillet 2023). Au total, plus d'une trentaine d'acteurs ont été interviewés aussi bien en présentiel qu'en distanciel : Outcomes 1, 2 et 3.

ORGANISATION D'UN ATELIER D'AUTOÉVALUATION ET D'UN ATELIER DE RESTITUTION AVEC LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

- Deux jours d'atelier d'autoévaluation à Dosso avec près d'une trentaine d'acteurs constituant un échantillon représentatif des différentes parties prenantes à la mise en œuvre du programme (19 et 20 juillet 2023) : (i) évaluation de la performance du PAGOD 1 sur base des résultats obtenus (ii) autoévaluation des parties prenantes à la mise en œuvre du PAGOD 1 sur base de l'outil d'auto-diagnostic SEPOCA⁶ (iii) évaluation critériée du PAGOD 1 sur base des critères CAD de l'OCDE ;
- Un jour d'atelier de restitution à Dosso avec près d'une trentaine d'acteurs constituant un échantillon représentatif des différentes parties prenantes à la mise en œuvre du programme (21 juillet 2023) : restitution et amendement des résultats préliminaires de l'évaluation y compris une note de synthèse d'orientation stratégique de la phase 2 du PAGOD.

La feuille de route de la mission d'évaluation ainsi que les listes des personnes rencontrées et ayant participé aux deux ateliers sont documentées dans l'Annexe 1.

RÉDACTION DES DOCUMENTS LIVRABLES

- Un Rapport (Aide-mémoire) de démarrage, transmis aux personnes référentes de la DDC-Niger avant le démarrage de la mission de terrain ;
- Une Note de synthèse de la phase de collecte des données documentaires et empiriques présentée le 18 juillet 2023 à la clôture de ladite phase et avant le démarrage des ateliers d'autoévaluation et de restitution ;
- Une Note synthétique de débriefing soumise à la demande de la Cheffe de Coopération adjointe de la DDC-Niger à l'issue de la séance de débriefing ;
- Ce Rapport d'évaluation qui fait la synthèse de toutes les données collectées et présente une analyse spécifique des constats assortie des appréciations des évaluateurs quant à la performance du programme sur les trois Outcomes. La DDC-Niger et quelques partenaires stratégique (SOS-Civisme-Niger notamment) ont amendé la version provisoire du Rapport d'évaluation avant sa consolidation et son assurance qualité ;
- Une Note d'orientation stratégique de la phase 2 du PAGOD prenant en compte une analyse rétrospective et prospective de l'intervention.

⁶ Succès, Échecs, Potentialités, Obstacles, Conclusions, Actions

1. Contexte du PAGOD 1

1.1. Évolutions dans le cadre politico-institutionnel

Au Niger, la situation socio-politique se dégrade (tensions politiques, jeunes et femmes ayant le sentiment d'être laissés pour compte dans les processus malgré l'existence d'un cadre institutionnel et règlementaire très fourni⁷). Le pays évolue dans un contexte régional de grande instabilité, grevant le budget national (en moyenne 17% pour la sécurité, Cf. Bilan 2011-2020 de Mahamadou Issoufou présenté par Birgi Raffini devant les partenaires au développement du Niger) au détriment du développement. La persistance de ces problèmes dans un contexte politique de démocratie instable depuis les élections de 1993 (coups d'État militaires de 1996, 1999 et 2010, coup d'État constitutionnel de 2009) et l'organisation des élections générales (locales, législatives et de la présidentielle) de 2020-2021 dont les résultats furent contestés par une frange importante de la population fait naître des questionnements au sein de cette même population qui revendique plus de transparence et d'équité dans la gestion et redistribution des richesses du pays.

1.2. Défis liés à la gouvernance démocratique (Up-Down)

Alors que le pays s'acheminait vers le renouvellement de ses institutions démocratiques, les partis politiques de la majorité au pouvoir, de l'opposition et les partis dits non-affiliés ont peiné à s'accorder sur les règles et mécanismes relatifs à l'organisation des élections générales (locales, législatives et présidentielles) de 2020-2021. Les pouvoirs publics ont adopté le code électoral et mis en place une Commission Nationale Électorale Indépendante (CENI) permanente qui se mit à l'œuvre pour l'élaboration d'un fichier électoral biométrique. Pendant ce temps, les partis politiques de l'opposition ont contesté certaines dispositions du code électoral et boycotté aussi bien les sessions du Conseil National de Dialogue Politique (CNDP) que les campagnes d'enrôlement pour la confection du fichier biométrique. L'impasse s'est concentrée sur le manque de consensus de la classe politique au sujet du code électoral. Celui-ci est central, car il a créé : la CENI et ses démembrlements au niveau régional et local et le comité chargé d'élaborer le fichier électoral, sous la supervision de la CENI. Par ailleurs, il comprend une disposition (article 8) qui empêcha le chef de file de l'opposition d'être candidat à l'élection présidentielle. (ProDoc du PAGOD1 Phase principale 2020 – 2022, pp. 3-4).

1.3. Défis liés à la gouvernance locale et l'inclusion sociale (Bottom-Up)

L'incapacité de la société civile à jouer pleinement son rôle d'interpellation malgré sa diversité, constitue un enjeu de taille. Cette incapacité résulte en grande partie des problèmes évoqués au niveau des défis liés à la gouvernance démocratique, dans la mesure où ces derniers ont contribué à une forte politisation de la société civile. Toutefois, l'existence d'un dispositif institutionnel et d'un cadre légal bien que contesté pose les bases pour la régulation et l'amélioration du processus démocratique.

1.4. Défis du leadership politique féminin et des jeunes

Malgré l'adoption des politiques publiques dédiées à leur promotion, les femmes et les jeunes, qui représentent la majorité de la population, sont peu ou pas impliqués dans le débat politique et les processus de prise des décisions aux niveaux national, régional et local. Un projet de loi modifiant la loi n°2000-008 du 07 juin 2000 instituant des quotas

⁷ Cf. Document de politique de la jeunesse, Charte de la jeunesse, Document de stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, Document de Politique et Plan d'actions Genre, Loi sur le quota des femmes dans les institutions publiques, etc.

de représentations aux femmes a été adopté le 18 octobre 2019 par le gouvernement. Celui-ci prévoit des taux de 25% aux femmes pour les postes électifs et 30% pour les postes de responsabilité au sein de l'administration. Cependant, l'expérience a montré que le quota pour les femmes n'est relativement respecté qu'en ce qui concerne les postes électifs, parce que le juge constitutionnel rejette les listes des candidats qui ne se conforment pas à la loi. Au sein de l'administration publique, la loi sur les quotas est restée lettre morte faute de dispositions légales contraignantes et de mobilisation sociale.

Les jeunes ne bénéficient pas d'une loi instituant un quota en leur faveur. Comme les femmes, ils sont confinés dans des rôles d'animation et de propagande par les partis politiques, tous bords confondus.

Cette marginalisation des femmes et des jeunes résulte, en grande partie, des pesanteurs traditionnelles, des faibles capacités en leadership, en techniques de plaidoyer et de communication, le manque de moyens financiers » ainsi que la mauvaise interprétation des textes religieux (ProDoc du PAGOD1 Phase principale 2020 - 2022). À cela s'ajoute le fait que l'arène politique reste très fermé et majoritairement dominée par les hommes (en raison de facteurs culturels et religieux).

1.5. Défis sécuritaires

Le Niger est depuis plusieurs années gravement affecté par la crise sécuritaire malienne qui déstabilise l'ouest du pays (régions de Tillabéry et Tahoua), ainsi que par les attaques de Boko Haram qui touchent la région du lac Tchad, à l'est du pays. L'insécurité reste également importante au nord dans la région d'Agadez. Ces différentes zones subissent des agressions régulières de groupes armés djihadistes ou de bandes criminelles en provenance du Mali, du Burkina Faso, du Nigéria et de la Libye, qui s'ajoutent à des tensions intercommunautaires sous-jacentes. Le développement depuis 2018 d'un foyer d'insécurité au Burkina Faso, la récente multiplication d'incursions à partir de la zone Liptako Gourma et la fragilisation de la situation à la frontière Sud avec le Nigeria avec plus de 35 000 réfugiés à Maradi fuyant les attaques de bandes armées criminelles au Nigeria tendent à déstabiliser encore davantage ce contexte précaire. Avec l'appui de la communauté internationale (forces françaises et américaines notamment), qui a accru sa présence sur le territoire, le Niger arrive pour l'instant à contenir ces menaces et à garantir des conditions cadres minimales pour le développement, même si certaines régions sont devenues difficiles d'accès et voient augmenter le nombre de personnes déplacées. Cet effort de sécurisation impacte fortement les priorités de développement définies par le Gouvernement et l'agenda de l'aide extérieure. Il en résulte, en effet, une forte hausse des dépenses de sécurité qui absorbent une part croissante du budget national (19% en 2018) au détriment des secteurs sociaux. À moyen terme, une détérioration des conditions de sécurité est à envisager du fait de la persistance, voire de l'aggravation des foyers de crises dans les pays voisins (Programme de coopération Suisse avec le Niger 2020 - 2024).

Il convient toutefois de mentionner qu'il y a eu des évolutions du contexte général dans lequel est intervenu le PAGOD1 et que la prise en compte de ces évolutions justifie la formulation de l'Outcome 3 du programme ainsi que l'élargissement du set de partenaires stratégiques associés (cas de la Cour des Comptes (CDC) et du Haut Commissariat à la Modernisation de l'État (HCME)).

2. Analyse de la performance du PAGOD 1

Ce chapitre analyse la performance du PAGOD 1 sur la base des activités exécutées en rapport aux indicateurs de mesure. Cet exercice permet d’apprécier l’atteinte des objectifs visés à travers la réalisation des résultats attendus. L’analyse est donc exécutée au niveau des Outputs (produits).

2.1. Output 1 : Le dialogue politique devient plus inclusif et permanent

2.1.1. Résultats atteints

Tableau 2 : Réalisations au titre de l’Output 1

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none">Nombre de réunions du CNDP tenues avec la participation de toutes les tendances politiques (majorité, opposition, partis politiques non-affiliés et leaders d’opinion) <p>Baseline : 5 Target : 10 Réalisé :</p> <ul style="list-style-type: none">- % du personnel de la CENI formé (Ind. PACE)- Perception de la population sur la conduite des élections	<p><u>Activité A</u> : Formation/sensibilisation des responsables des partis politiques sur la constitution de solides dossiers de candidatures aux élections locales et sur la mise en œuvre du genre dans leurs programmes politiques.</p> <p>A.1. Forum national inclusif sur la relance du dialogue politique (Non réalisé).</p> <p>A.2. Huit (8) ateliers régionaux sur le rôle du dialogue et du compromis politique dans le renforcement de la cohésion sociale et de la démocratie (Réalisée).</p> <p>03 Activités réalisées mais non prévues dans le ProDoc (Cf. Notes de bas de page).</p>
<ul style="list-style-type: none">•	<p><u>Activité B</u> : Renforcer les médias comme vecteur de stabilité et de paix dans le contexte électoral.</p> <p>B.1. Débats télévisés sur la nécessité d’un processus électoral inclusif, d’un code électoral et d’un fichier électoral consensuels (Réalisée en 02 sous-activités).</p> <p>B.2. Ateliers de formation pour les médias dans la promotion du dialogue politique et le journalisme sensible aux conflits en période électorale (Réalisée).</p> <p>B.3. Campagnes de mobilisation des femmes toutes tendances politiques confondues dans les 8 régions du Niger en faveur d’élections transparentes, consensuelles et pacifiques (Réalisée).</p> <p>B.4. Appui à la création et à l’animation d’un site Web au profit du SP-CNDP (Réalisée).</p>

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.1.2. Appréciation de la qualité

Les activités réalisées au titre de cet output 1 permettent d’assurer, dans une certaine mesure, l’inclusivité et la durabilité du dialogue politique. La nuance introduite à ces égards tient moins aux activités réalisées qu’à la fragilité du climat politique (absence de consensus dans le dialogue politique notamment).

Le délaissement de l'activité A.1., le remplacement de l'activité A.2. et la réalisation de 03 autres activités⁸ dont la pertinence est avérée illustrent une intelligence contextuelle qui procède par adaptation aux évolutions de contexte.

D'un autre côté, les résultats significatifs générés par les activités réalisées ne sont pas suffisamment valorisés du fait de leur déconnexion d'avec les indicateurs d'outputs, ces derniers n'ayant pas été actualisés suite au remplacement de l'activité A.2. et à la mise en œuvre d'autres activités (03).

En somme, la qualité des résultats obtenus est appréciable.

2.2. **Output 2 : Les capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles de la CENI sont renforcées**

2.2.1. Résultats atteints

Tableau 3 : Réalisations au titre de l'Output 2

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de staffs de la CENI formés • Niveau de fonctionnalité des différents départements <p>Baseline : N/A Target : 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports de qualité (techniques, financiers) et dans les délais produits par la CENI <p>Baseline : N/A Target : 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un mécanisme de concertation et coordination entre la CENI et les partenaires techniques et financiers, les acteurs de l'État, les ONG nationales et internationales, les médias existe <p>Baseline : 0 Target : 1</p>	<u>Activité C</u> : Renforcement des capacités techniques des membres de la CENI 02 activités réalisées ⁹ mais non prévues dans le ProDoc C.1. Formation des membres de la CENI sur les règles de passation des marchés publics et digitalisation de la formation (Réalisée) C.2. Atelier de formation des membres de la CENI sur les techniques et approches de gestion, de suivi et de rapportage de l'appui des PTF (Réalisée) C.3. Session de formation des membres du personnel administratif de la CENI (Réalisée) C.4. Appui à la mise à disposition de supports d'éducation civique pour encourager la participation des citoyens aux élections (Réalisée) C.5. Appui à la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel de la CENI (Non-réalisée) 02 activités réalisées ¹⁰ mais non prévues dans le ProDoc

⁸ A3 Ateliers de formation des responsables des partis politiques (Secrétaire généraux ou leurs adjoints et les secrétaires aux affaires institutionnelles et juridiques ou les secrétaires à l'organisation) légalement reconnus sur la charte des partis politiques et la prise en compte du genre dans leurs programmes et projets de société.

A4 Ateliers de formation des trésoriers et leurs adjoints des partis politiques sur la tenue de la comptabilité annuelle et des comptes d'élections

A5 Appui à l'Association des Chefs Traditionnels du Niger (ACTN) pour l'organisation des forums sur : le Dialogue au service de la paix et de la cohésion sociale.

⁹ C1 non prévue : Appui à la mise à disposition de supports d'éducation civique pour encourager la participation des citoyens aux élections au 1er tour des élections.

C2 non prévue : Appui à l'ONG MOJEDEC pour l'organisation d'une veille électorale en vue de contribuer à la transparence des scrutins électoraux du 27 décembre 2020 et au développement des compétences des jeunes filles et garçons dans le domaine.

¹⁰ C6 réalisée mais non prévue au ProDoc : Session de formation BRIDGE des commissaires de la CENI et membres du DIFEB [hommes, femmes et jeunes].

C7 réalisée mais non prévue au ProDoc : Atelier de formation des commissaires de la CENI en team-building.

	<p>Activité D : Organiser des sessions de formation sur la gestion des dossiers de candidature dans le processus électoral 2020-2021</p> <p>D.1. Organisation des sessions de formation sur la gestion des dossiers de candidature dans le processus électoral (2020-2021) (Réalisée)</p>
	<p>Activité E : Organiser des sessions régionales de formation des autorités administratives sur les règles de maintien de l'ordre et le respect des droits humains en période électorale (Réalisée en 02 sous-activités)</p> <p>E.1. Sessions régionales de formation des autorités administratives, des forces de défenses et de sécurité et des magistrats sur les règles de maintien de l'ordre et le respect des droits humains en période électorale (1^{er} tour des élections).</p> <p>E2. Organisation d'une série d'ateliers au profit des agents de la Grade Nationale du Niger sur les règles du maintien de l'ordre et le respect des droits humains en période électorale (2^{ième} tour des élections).</p>

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.2.2. Appréciation de la qualité

Les capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles de la CENI ont été renforcées à travers la mise en œuvre des activités de cet output 2. Ainsi, elle a pu assumer ses rôles et responsabilités de façon plus efficiente.

Le renforcement du capital humain constitue un levier très important de la fonctionnalité adéquate de la CENI autant sur le plan du capital savoir et savoir-faire que sur le plan du savoir-être (team building).

Les résultats obtenus sont des résultats de qualité qui renseignent très bien les indicateurs. Sur le volet de l'organisation efficiente des élections, il est à noter que les résultats significatifs obtenus sont également attribuables aux activités exécutées dans le cadre du Basket Fund dont le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a assuré le leadership.

Les activités complémentaires relatives à l'éducation civique et à la veille électorale en vue de contribuer à la transparence des scrutins électoraux ont offert un écosystème favorable à l'exercice des missions assignées à la CENI.

Toutefois, les mécanismes/outils de capacitation de la CENI doivent être systématisés (*élaboration de guides, contractualisation avec un centre de formation, etc.*) en vue de garantir un transfert/renouvellement des capacités acquises ou transmissibles d'une administration à l'autre. C'est en cela que résidera la force du PAGOD 2.

2.3. **Output 3 : La mobilisation et le renforcement du leadership des femmes et des jeunes a favorisé leur participation dans les débats politiques et les instances de prise de décisions**

2.3.1. Résultats atteints

Tableau 4 : Réalisations au titre de l'Output 3

Indicateurs	Réalisations
-------------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> Nombre de femmes et de jeunes candidats aux élections <p>Baseline : 1525</p> <p>Target : 1695</p> <ul style="list-style-type: none"> Taux de participation des populations aux élections locales, législatives et présidentielles selon le genre <p>Baseline : 35 %</p> <p>Target : 50%</p> <ul style="list-style-type: none"> % des femmes et des jeunes candidats aux élections locales, régionales et nationales. <p>Baseline : 25%</p> <p>Target : 30%</p>	<p>Activité E : Sensibilisation et mobilisation des femmes et des jeunes.</p> <p>E.1. Organisation d'une caravane de sensibilisation au profit des femmes et des jeunes dans les cinq régions minières et pétrolières du Niger et celle de Dosso pour leur participation massive au processus politique et dans les instances de prise décision (2020) (Réalisée).</p> <p>E.2. Organisation d'une tournée de théâtre forum au profit des femmes et des jeunes dans les cinq régions minières et pétrolières du Niger et celle de Dosso pour leur participation massive au processus politique et dans les instances de prise décision (2020) (Réalisée).</p> <p>04 activités¹¹ réalisées mais non prévues dans le ProDoc</p> <p>Activité G : Renforcement des capacités des femmes et des jeunes au sein des partis politiques.</p> <p>G.1. Réalisée en 02 sous-activités</p> <p>G.1.1. et G.1.2. Formation des femmes et des jeunes candidats des partis politiques en leadership et techniques de plaidoyer (dans les huit régions du Niger) (Réalisée).</p> <p>G.2. Formation des femmes et des jeunes des partis politiques en techniques de prise de parole en public, conception et conduite d'une campagne électorale, veille électorale (Réalisée).</p> <p>01 activité réalisée¹² mais non prévue dans le ProDoc</p>
--	--

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.3.2. Appréciation de la qualité

La participation aux débats politiques et aux instances de prise de décisions sont des dimensions cardinales de la gouvernance démocratique. L'animation de la vie politique et partant, du système partisan s'apprécie à l'aune de la capacité à mobiliser les citoyens et à renforcer leur leadership en la matière. Les résultats obtenus par le PAGOD 1 traduisent une bonne compréhension de cette dynamique. Par ailleurs, le programme a également contribué au Projet « Écoles politiques et démocratiques » mis en œuvre par le NIMD¹³.

En outre, ils traduisent le fait que la participation des jeunes et des femmes dans les débats politiques et les instances de prise de décisions constitue un « enjeu » de la gouvernance démocratique, c'est-à-dire un levier sur lequel on peut miser pour améliorer la gouvernance démocratique.

¹¹ F3 Réalisée mais non prévue au ProDoc : Organisation d'une tournée de théâtre forum sur le leadership des femmes et des jeunes et sur les rôles des élus locaux dans les dix (10) communes minières et pétrolières du Niger (2021).

F4 Réalisée mais non prévue au ProDoc : Organisation d'une deuxième tournée de théâtre forum sur le rôle, la place et la contribution des industries extractives à l'économie locale et sur le contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) dans les 10 communes minières et pétrolières du Niger (2021).

F5 Réalisée mais non prévue au ProDoc : Organisation d'une tournée de théâtre forum sur : « rôle des femmes et des jeunes dans la promotion de la paix, la sécurité et la cohésion sociale ».

F6 Réalisée mais non prévue au ProDoc : Organisation d'une deuxième tournée de théâtre forum sur : « la transparence dans la gestion communale et la redevabilité des élus(es) vis-à-vis de la population » (2022).

¹² Promotion des bonnes pratiques à travers la nomination d'ambassadeurs/ambassadrices sur les principaux thématiques du PAGOD 1.

¹³ Netherlands Institute for Multiparty Democracy

2.4. **Output 4 : Les capacités du SP-ITIE sont renforcées en vue de la production et de la diffusion des données**

2.4.1. Résultats atteints

Tableau 5 : Réalisations au titre de l'Output 4

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de satisfaction aux exigences 1.3 et 4.6 ITIE (fonctionnalité du Groupe Multipartite et communication publique autour des transferts infranationaux), • Nombre d'interpellation des OSC relatives à la gestion des ressources extractives 	<p><u>Activité H</u> : Renforcement de la transparence et la redevabilité dans les industries extractives</p> <p>H.1. Appuyer le SP-ITIE pour la modernisation et la digitalisation du cadastre minier et pétrolier du Niger (Non réalisée)</p> <p>H.3. Appui à la publication et à la dissémination des rapports annuels de l'ITIE-Niger (de façon inclusive) (Réalisée)</p> <p>H.4. Appui au ROTAB pour la publication et la diffusion du répertoire des conventions minières et pétrolières signées par le Niger de 2008 à 2019 (Réalisée).</p>

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.4.2. Appréciation

La production et la diffusion des données actuelles et en temps réel sur les industries extractives participent, à coup sûr, de la transparence et de la redevabilité.

Au regard de la lenteur du processus de digitalisation généralisée des services publics administratifs et industriels au Niger, l'activité H.1. paraît trop ambitieuse. Pour avoir des résultats tangibles, il s'avère indispensable d'appuyer une stratégie/ politique d'accélération de la modernisation de l'État à travers la digitalisation de la délivrance des services publics (mission portée par le HCME).

En outre, le rapprochement des activités et des indicateurs montre que les résultats sont unidirectionnels : ils ne permettent de renseigner que l'indicateur 1 (transparence et redevabilité).

En revanche, aucune activité n'adresse l'indicateur 2 se rapportant au nombre d'interpellation des OSC. La qualité du résultat/output 4 est donc mitigée ou relative.

2.5. **Output 5 : La société civile et les populations sont impliquées dans le suivi du processus ITIE**

2.5.1. Résultats atteints

Tableau 6 : Réalisations au titre de l'Output 5

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et qualité des réunions/collaboration avec les OSC et organisations de coopération internationale dans le domaine des industries extractives <p>Baseline : 23</p> <p>Target : 27</p>	<p>H.2. Appui au SP/DN/ITIE pour l'organisation de sessions de formation sur le contenu local, les transferts infranationaux et le genre (Réalisée)</p> <p>H.5. Soutien au Réseau des parlementaires et la plateforme des OSC sur les industries extractives pour participer à des conférences internationales de l'ITIE (Non réalisée)</p> <p>H.6. Appui au ROTAB pour la mise en oeuvre du budget participatif dans les communes minières et pétrolières [en</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de requêtes des citoyens et des OSC au sujet de l'allocation et de l'utilisation des fonds publics, et des industries extractives <p>Baseline : 6</p>	<p>prenant en compte les besoins spécifiques des femmes, des jeunes et des hommes] (Réalisée).</p> <p>H.7. Renforcement du réseau des parlementaires sur la gouvernance des ressources naturelles (activité réalisée mais non prévue dans le ProDoc)</p>
--	--

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.5.2. Appréciation

Le résultat est partiellement réalisé. Les activités planifiées et exécutées ne sont pas de nature à utilement renseigner les indicateurs. À titre d'exemple, la mise en œuvre du budget participatif dans les communes minières ou le renforcement du réseau des parlementaires sur la gouvernance des ressources naturelles ne permet pas d'obtenir des données sur le nombre de requêtes des citoyens et des OSC au sujet de l'allocation et de l'utilisation des fonds publics et des industries extractives.

La qualité du résultat/output 5 est donc mitigée ou relative par défaut d'arrimage des activités aux indicateurs.

En l'état, le résultat obtenu n'assure pas un suivi du processus ITIE à travers l'implication de la société civile et des populations.

Toutefois, en prenant en compte les activités réalisées mais non prévues dans le ProDoc, on pourrait dire que le PAGOD 1 ouvre de nouvelles perspectives au PAGOD 2 sur la promotion de l'intercommunalité et du développement économique local dans les communes cibles et leurs communes voisines.

2.6. **Output 6 : Le renforcement des capacités des élus améliore la gestion des collectivités territoriales**

2.6.1. Résultats atteints

Tableau 7 : Réalisations au titre de l'Output 6

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'autorités communales ayant des pratiques en matière d'administration publique (gestion des recettes et des dépenses publiques) conformes aux normes minimales reconnues à l'échelle internationale (label ELoGE). <p>Baseline : 5 Target : 10</p>	<p>Activité I : Renforcement de la transparence et de la redevabilité dans la décentralisation</p> <p>I.1. Sessions régionales (inclusives) de formation multi-acteurs sur les notions et principes de base de la décentralisation (Réalisée).</p> <p>I.2. Sessions régionales de formation du personnel des administrations municipales (en prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et des jeunes) sur la gestion administrative et financière des communes (Réalisée).</p> <p>I.3. Ateliers régionaux de formation des acteurs locaux prenant en compte toutes les couches sociales dont les femmes et les jeunes sur les outils de la démocratie communale participative (Réalisée).</p> <p>I.4. Renforcer le CCAP local et la redevabilité des autorités vis-à-vis des populations (en mettant l'accent sur les besoins spécifiques des femmes et des jeunes (Réalisée).</p> <p>I.5. Appui aux OSC et aux organisations communautaires de base pour l'exercice du CCAP au niveau communal [en</p>

- priorisant les Organisations des femmes et des jeunes] (Réalisée).
- I.6. Appui à l'élaboration et au partage du rapport général annuel sur l'état des communes [réflétant les données désagrégées en sexe et en âge tout en mettant en exergue les actions en faveurs des femmes et des jeunes] (Réalisée)
- I.7. Appui à l'organisation des journées communales annuelles portes ouvertes (en facilitant et promouvant l'accès aux femmes, aux jeunes et aux personnes à besoins spécifiques) (Réalisée).
- I.8. Appui à l'organisation des débats publics entre autorités et citoyens (nes) sur leurs préoccupations en matière de gouvernance locale [avec un accent particulier sur celles des femmes et les jeunes] (Réalisée).
- I.9. Participation et contribution à l'atelier de partage des résultats du PADEP4 dans les communes urbaines de Tillabéry et de Dosso et de plaider pour la prise en compte de l'expérience des Comités de Concertation sur la Décentralisation (CCD) au niveau national, organisé par l'ONG SOS-Civisme-Niger du 27 au 29 septembre 2023 à Tillabéry (Réalisée mais prévue dans le ProDoc).
- I.10. Organisation de débats communaux sur l'importance de la transparence et de la redevabilité dans la décentralisation (Réalisée mais prévue dans le ProDoc).
- I.11. Collaboration avec la MPN en vue d'organiser un concours des médias sur la redevabilité (Réalisée mais prévue dans le ProDoc).
- I.12. Organiser des ateliers de formation au niveau local sur les valeurs de la transparence, de la responsabilité, de la redevabilité, de l'intégrité et sur les méfaits de la corruption (Réalisée mais prévue dans le ProDoc).
- I.13. Vulgarisation du guide pratique sur le contrôle citoyen de délivrance des biens et services publics (Réalisée mais prévue dans le ProDoc).

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.6.2. Appréciation

Les résultats obtenus au titre de l'output 6 sont de bonne facture et traduisent de façon éloquente leur contribution à la démocratie locale (interpellation des autorités locales par rapport à la gestion des affaires publiques dans plusieurs communes (cas de Malbaza) et veille citoyenne à travers le webactivisme). Le PAGOD 1 étant un programme de gouvernance (Soft), ses résultats ne se manifestent pas de façon tangibles comme ils le seraient dans le cadre de programmes dédiés à des activités de construction d'infrastructures par exemple (Hard).

La gouvernance démocratique ne peut pas être construite sans des progrès dans le secteur de la décentralisation, notamment l'amélioration de la gestion des collectivités territoriales à travers le renforcement des capacités des élus.

En prenant en compte les activités réalisées, mais non prévues dans le ProDoc, le PAGOD 1 ouvre de nouvelles perspectives au PAGOD 2 sur la promotion de l'intercommunalité et du développement économique local, dans les communes cibles et leurs communes voisines.

La qualité des résultats obtenus au regard de l'indicateur est donc appréciable et élogieux.

2.7. Output 7 : L'accessibilité aux réseaux sociaux est utilisée pour promouvoir le civisme, la citoyenneté et le jeu démocratique

2.7.1. Résultats atteints

Tableau 8 : Réalisations au titre de l'Output 7

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none">Proportion des femmes et des jeunes des partis politiques formés grâce au soutien du PAGOD 1 ayant créé une page/profil Facebook et/ou un compte Twitter et les ayant utilisés au moins deux fois par mois. <p>Baseline : 40% Target : 60%</p>	Activité J : Soutien au RBN pour la formation des femmes et jeunes des partis politiques à l'utilisation des TIC et des réseaux sociaux J.1. Soutien au RBN pour la formation des femmes et jeunes des partis politiques à l'utilisation des TIC et des réseaux sociaux (Réalisée). J.2. Formation des élus locaux et des secrétaires généraux des conseils sur l'utilisation du numérique et la contribution des TIC dans la gestion des collectivités territoriales (Réalisée mais non prévue au ProDoc).
<ul style="list-style-type: none">Nombre de personnes qui suivent les pages Facebook et les comptes Twitter créés par les femmes et les jeunes formés par PAGOD 1. <p>Baseline : 51.200 Target : 76.800</p>	Activité K 1 : Collaboration étroite avec le RBN pour la mise en ligne de débats publics et messages des femmes et des jeunes engagés dans les différents scrutins électoraux K.1. Collaboration étroite avec le RBN pour la mise en ligne de débats publics et de messages des femmes et des jeunes au sein des conseils communaux des dix communes d'intervention du PAGOD 1 (Réalisée). Activité K 2 : Appui à la promotion d'une culture de la bonne gouvernance et une participation active des jeunes dans les affaires publiques au niveau local à travers l'activisme numérique. K 2 – K 13 : 11 activités réalisées mais non prévues dans le ProDoc.
<ul style="list-style-type: none">Qualité et pertinence des messages postés /Niveau de prise en compte	

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.7.2. Appréciation

Les résultats réalisés au titre de l'output 7 sont encourageants. La digitalisation de la gouvernance est une approche d'une pertinence démontrée dans la communication de masse. Son application au domaine démocratique a été réussie par le PAGOD 1. Les cibles atteintes dénotent l'exploitation de la niche que constitue l'intérêt des jeunes pour les réseaux sociaux par le PAGOD 1 et la soutenabilité des efforts consentis à cet effet.

La performance du PAGOD 1 en matière d'usage des canaux digitaux, notamment des réseaux sociaux pour adresser des problématiques liées au civisme, à la citoyenneté et au jeu démocratique est appréciée. Les échanges que la mission d'évaluation a eus avec des jeunes activistes et les participants à l'atelier d'autoévaluation confirment ces résultats positifs.

Ces acquis doivent être renforcés lors d'une prochaine phase du programme.

2.8. **Output 8 : Les données statistiques compréhensibles, actuelles et fiables sont collectées et servent d'outil de référence aux autorités et à la société civile pour la planification des actions de développement, de plaidoyer et de contrôle citoyen de l'action publique aux niveaux régional et local**

2.8.1. Résultats atteints

Tableau 9 : Réalisations au titre de l'Output 8

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> Nature et qualité des données socio-économiques qualitatives collectées par l'INS. Proportion des autorités locales et régionales ayant pris en compte des données statistiques publiées pour informer leur planification. <p>Baseline : 20%</p> <p>Target : 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> Taux de référence à ces données dans les débats publics <p>Baseline : N/A</p> <p>Target : ND</p>	<p>Activité L : Appui à l'INS pour la réalisation de données socioéconomiques dans les cinq régions minières du Niger</p> <p>L.1. Appui à l'INS pour la réalisation de données socioéconomiques dans les cinq régions minières du Niger [et pétrolières du Niger en mettant un accent particulier sur la situation des femmes et des jeunes] (Réalisée).</p> <p>L2. Vulgarisation du rapport de l'enquête menée par l'INS-Niger sur la collecte des données socio-économiques de base dans les dix communes minières et pétrolières du Niger (activité réalisée mais non prévue dans le ProDoc).</p> <p>L.3. Enquête sur la qualité de la délivrance des services publics au niveau communal (activité réalisée mais non prévue dans le ProDoc).</p>

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.8.2. Appréciation

Les résultats obtenus au titre de l'output 8 dénotent la nécessité de nourrir les processus de prise de décisions par des données probantes. Dans un système démocratique, le poids des données probantes est crucial.

La non-atteinte des indicateurs 8.2. et 8.3. doit être relativisée, car l'élaboration des Plans de développement économique et social (PDES) et l'initiation d'actions de plaidoyer et de Contrôle citoyen de l'action publique (CCAP) sont généralement précédées d'études diagnostiques. Toutefois, la sensibilisation des autorités locales sur la nécessité de conforter les analyses et prises de position avec des données probantes doit se poursuivre et être renforcée.

2.9. **Output 9 : Les performances des administrations publiques sont développées**

2.9.1. Résultats atteints

Tableau 10 : Réalisations au titre de l'Output 9

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de sessions de formation organisées à l'endroit des cadres de l'administration publique 	<p>14 activités planifiées et exécutées mais non prévues dans le ProDoc.</p> <p>M.1. Atelier d'enrichissement du vade-mecum de la fonction de ministre.</p> <p>M.2. Appui à la mise en oeuvre du plan d'actions sur les comportements non observants des agents de l'État à</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'outils élaborés et mis à disposition 	<p>Niamey et dans les régions de Dosso, Maradi, Gaya, Gothèye, Malbaza et Mayahi.</p> <p>M.3. Coaching des principaux acteurs chargés de l'élaboration du PDES 2022-2026 sur la théorie du changement.</p> <p>M.4. Appui à l'élaboration et l'édition d'un guide du manager d'une institution.</p> <p>M.5. Appui à l'élaboration et à l'édition d'un guide sur l'exercice de la fonction du secrétaire général de ministère.</p> <p>M.6. Renforcer les capacités des SG/SGA des gouvernorats, des directeurs régionaux des services déconcentrés de l'État sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques basées sur les données probantes à Marandi et Dosso.</p> <p>M.7. Former les directeurs des études et de la programmation (DEP) des Ministères sectoriels sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques basées sur des données probantes.</p> <p>M.8. Organiser deux ateliers de renforcement des capacités des responsables des services déconcentrés de l'État sur les pratiques administratives et la déontologie de l'agent public (Tillabéry et Zinder).</p> <p>M.9. Organiser trois (03) ateliers de formation des cadres régionaux sur la théorie de changement (Tahoua, Maradi et Dosso).</p> <p>M.10. Elaborer et éditer le guide des représentants territoriaux de l'État (Gouverneur et Préfet).</p> <p>M.11. Organiser trois (03) ateliers de formation à l'endroit des cadres régionaux sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques basées sur les données probantes (Agadez, Zinder et Diffa).</p> <p>M.12. Accompagner certaines administrations à mettre en place un plan de réponses aux dysfonctionnements de l'État et aux comportements non observant relevés par les études LASDEL aux niveaux central et déconcentré, au ministère du commerce et évaluation des anciens sites.</p> <p>M.13. Former les directeurs de la législation des ministères et des institutions de l'État sur la légistique.</p> <p>M.14. Organiser un camp d'évaluateurs émergents.</p>
---	---

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.9.2. Appréciation

La délivrance des services publics de qualité et accessibles à tous les citoyens est un défi permanent auquel les administrations qu'elles soient nationales, régionales ou locales sont confrontées.

Les actions de renforcement des capacités déroulées par le PAGOD 1 à cet effet trouvent tout leur sens.

Toutefois, à cette étape, les acquis capitalisés sont encore fragiles et méritent d'être consolidés à travers un système de coaching.

Sur un autre plan, aucune des 14 activités exécutées au titre de cet output 9 n'est documentée dans le ProDoc quoique transparaissant dans les documents de planification du programme (PTBA notamment). Or, le ProDoc est le breviaire du PAGOD 1. L'habitude de réaliser des activités hors ProDoc n'est pas recommandée pour un programme de gouvernance. Si le contexte commande de nouvelles activités, le ProDoc doit être actualisé pour en tenir compte.

2.10. Output 10 : La qualité du travail parlementaire est améliorée

2.10.1. Résultats atteints

Tableau 11 : Réalisations au titre de l'Output 10

Indicateurs	Réalisations
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de lois proposées par le parlement • Nombre d'interpellations des membres du gouvernement exercées par le parlement • Nombre de députés formés sur les procédures de contrôle de l'action gouvernementale • Nombre de cadres de l'administration parlementaire formés • Nombre de participants formés sur le cadre des instruments juridiques de lutte contre la corruption. 	04 activités planifiées et exécutées mais non prévues dans le ProDoc.

Source : Rapport Opérationnel général, avril 2020 – décembre 2022, PAGOD 1

2.10.2. Appréciation

Les thèmes des actions de renforcement des capacités au profit des élus parlementaires sont pertinents au regard des déclinaisons de la gouvernance démocratique, notamment le contrôle de l'action gouvernementale et la légistique.

Les indicateurs ne sont pas tous en harmonie avec les activités exécutées (Cf. Cadre logique et Outcomes 2 et 3). Toutefois, cela ne remet pas en cause la qualité des résultats obtenus.

Dans un régime démocratique, le travail parlementaire est essentiel à la gouvernance démocratique car le vote des lois organise le jeu démocratique à travers l'orientation de la vie politique.

La formation des élus parlementaires est donc une nécessité et un challenge à adresser continuellement.

La qualité de ce résultat est appréciable.

2.11. Appréciation globale de la performance du PAGOD 1 sur la base des activités réalisées

De façon globale, la mise en œuvre opérationnelle du PAGOD 1 se présente comme suit :

- 31 activités prévues au ProDoc et réalisées ;
- 04 activités prévues au ProDoc mais non réalisées et ;
- 50 activités non intégrées dans le ProDoc, planifiées et réalisées.

Sur la base donc de ses réalisations, la performance opérationnelle du PAGOD 1 est considérée appréciable. Au titre des activités planifiées au ProDoc, le taux de réalisation

physique est de 88,57%. La non-réalisation des 04 activités est contextuellement compréhensible au regard des éléments de justification pourvus par le mandataire.

En ce qui concerne les activités non intégrées dans le ProDoc mais planifiées et réalisées, il convient de dire qu'elles ont été retenues à la suite d'échanges nourris entre les institutions publiques, le bailleur (DDC-Niger) et le mandataire. Quand bien même le nombre de ces activités et leur non-intégration au ProDoc appellent quelques questionnements de forme et de fonds en matière de gestion du cycle du PAGOD 1, cela n'enlève rien à leur pertinence et témoigne de la flexibilité du bailleur par rapport à la prise en compte des évolutions du contexte d'intervention.

3. Analyse multicritère de la performance du PAGOD 1

L'analyse multicritère de la performance du PAGOD 1 a été faite à l'aune des critères CAD de l'OCDE. Les résultats obtenus à l'issue de cette opération sont présentés ci-dessous.

3.1. Pertinence

Le PAGOD 1 est pertinent au regard des priorités programmatiques du nouveau programme Niger 2020-2024 de la DDC. Les appuis de la Suisse s'alignent sur les orientations stratégiques définies par le Niger dans son *Plan de Développement Economique et Social* (PDES 2017 – 2021) et sa *Stratégie de Développement Durables et de la Croissance Inclusive* (SDDCI 2035). Au niveau de l'agenda 2030, la Suisse contribue à l'atteinte des *Objectifs du développement durable* (ODD)¹⁴. La DDC maintient une concentration de son programme de coopération sur trois (03) domaines d'intervention à fortes synergies : (i) *Sécurité alimentaire et développement économique local* ; (ii) *Education de base et Formation Professionnelle* et (iii) *Gouvernance et protection*.

Le PAGOD 1 prend en compte les principaux problèmes et défis issus de l'analyse situationnelle de la gouvernance démocratique du Niger. À travers ses trois Outcomes, le PAGOD 1 apporte une réponse structurelle aux principaux défis ressortis par l'étude de référence de la phase principale. Ces défis consistent notamment en (i) *une instabilité politique et institutionnelle alimentée par un déficit de dialogue et de consensus sur les règles du jeu démocratique* ; (ii) *une faible implication des femmes et des jeunes dans le débat politique et les processus de prise de décisions* ; (iii) *un déficit de transparence et de redevabilité dans les industries extractives et la décentralisation, limitant la participation des femmes et des jeunes*.

Le PAGOD 1 est pertinent face aux besoins prioritaires des acteurs politiques et des populations, notamment des jeunes et des femmes concernés par la gouvernance démocratique. Le Niger a amorcé depuis trois décennies un processus démocratique qui est confronté à de nombreuses difficultés tant d'ordre institutionnel (trois coups d'État militaires) que liées au comportement des acteurs politiques. La situation socio-politique se dégrade (tensions politiques, jeunes et femmes dont les besoins sont insuffisamment pris en compte dans les processus). « *Le Niger est classé 189ème sur 191 pays dans le classement 2022 de l'Indice de Développement Humain des Nations Unies. Le Niger, 7e fournisseur mondial d'uranium, est également classé 7e sur la liste des pays les plus pauvres du monde. Au Niger, où environ 10 millions de personnes (41 % de la population totale) vivent dans l'extrême pauvreté, l'aide étrangère représente 40 % du budget de l'État* ». (Cf. Agence Anadolu, Fatma Esma Arslan, www.aa.com.tr, consulté le 04 août 2023).

La pertinence pour les bénéficiaires finaux (acteurs politiques, citoyens) du dialogue politique doit être recherchée à plus long terme puisque le PAGOD 1 n'a pas d'influence directe sur les acteurs politiques qui sont seuls à déterminer l'issue du dialogue politique. La prise en compte par le PAGOD 1 des besoins des acteurs politiques et des citoyens en matière de gouvernance politique n'est pas garantie à court et moyen termes. Pour les acteurs politiques, les besoins varient au rythme des

¹⁴ Notamment par ses actions sur l'ODD1 relatif à l'élimination de la pauvreté, l'ODD2 relatif à l'élimination de la faim, l'ODD 4 relatif à une éducation de qualité, l'ODD 6 relatif à l'accès aux services d'alimentation en eau et à la croissance économique et, en fin, à l'ODD 16 relatif à la promotion de la paix, de la justice et d'institutions efficaces. La Suisse contribue également à d'autres ODD (égalité entre les sexes, lutte contre les changements climatiques, réduction des inégalités).

intérêts et des enjeux politiques ; ce qui fait que le dialogue politique se construit, déconstruit et reconstruit en fonction de ces intérêts et enjeux. Pour les citoyens en revanche, la prise en compte des besoins passe nécessairement par une amélioration des conditions de vie et un accès plus rapide et équitable aux services publics. Cet objectif est également de moyen à long terme.

L'orientation de la phase 2 du PAGOD dans le secteur de la décentralisation, vers l'appui à l'intercommunalité et le développement économique local (incluant le soutien aux processus de prise de décision concernant les secteurs productifs d'agriculture, d'élevage, d'eau potable, de santé, d'éducation ainsi qu'aux activités génératrices de revenus pour les femmes et les jeunes).

La logique d'intervention du PAGOD 1 s'inscrit parfaitement dans un processus multi-acteurs de développement humain et sociétal durable, car mettant l'accent sur la responsabilisation des acteurs politiques et administratifs, l'inclusion et la participation des jeunes et des femmes, la valorisation de la digitalisation des processus de communication de masse, mais également les principes de base de la démocratie.

L'approche de mise en œuvre du PAGOD 1 qui procède par la responsabilisation des acteurs de changement à travers la mise en place de conventions de partenariat s'avère pertinente au regard des principes de coopération du bailleur (Approche acteurs). La pertinence du PAGOD 1 s'est aussi établie à travers la pratique de l'approche du faire-faire soutenant la mise en œuvre des contrats et conventions-cadres de partenariat. Au regard du contexte d'intervention animé par des acteurs disposant d'un cadre institutionnel bien délimité, cette approche vient renforcer leur capacitation organisationnelle.

Face à la complexité du PAGOD 1, certains choix dans la logique d'intervention n'ont probablement pas été optimaux, notamment quant à l'insuffisance de synergie entre les partenaires stratégiques et les défis que présente le choix de certaines localités (*dont la difficulté d'accès, y compris pour des raisons sécuritaires, ne permet pas toujours à l'équipe du PAGOD 1 de s'y rendre pour vérifier certaines informations rapportées par les partenaires stratégiques : cas de N'Gourtî et de Gothèye, par exemple*). D'une manière générale, la question de la vérification régulière (sinon constante) de l'enracinement des acquis dans le cadre d'un programme « Soft » doit être prise en compte si l'on veut évaluer avec précision et réactivité la pertinence des choix programmatiques, ainsi que leur durabilité.

3.2. Cohérence

Le PAGOD 1 s'inscrit pleinement dans le cadre des priorités onusiennes et gouvernementales du Niger en matière de promotion de la bonne gouvernance.

Le PAGOD 1 s'inscrit en droite ligne dans les Objectifs de Développement Durable (ODD 5, 10 et 16) de l'agenda 2030 des Nations Unies et dans les orientations stratégiques du Gouvernement du Niger, y compris la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI) Niger 2035 et le Plan de Développement Économique et Social (PDSE 2017-2021 et 2022-2026) à travers ses trois axes stratégiques (i) *Développement du capital humain, inclusion et solidarité*, (ii) *Consolidation de la gouvernance, paix et sécurité* et (iii) *Transformation structurelle de l'économie*. Cette articulation montre que le PAGOD 1 s'aligne sur les priorités gouvernementales du Niger en matière de promotion de la bonne gouvernance et de la démocratie. L'encadré n°2 de l'Annexe 2 donne un aperçu de la cohérence du PAGOD 1 avec les documents nationaux

traitant du genre. Une extension a été faite aux principes « Do no harm » et « Leave No One Behind (LNOB) ».

Le PAGOD 1 est cohérent avec les missions et les autres programmes du domaine Décentralisation et Gouvernance de la DDC (PACT, RAAYI, PHRASEA, KARIA & NARIMEY). Le PAGOD 1 affiche une cohérence et une synergie avec :

- le PACT en matière d'appui aux collectivités locales sous les volets liés (i) à la gouvernance locale ; (ii) au développement économique régional et (iii) à la délivrance des services publics locaux ;
- le RAAYI en matière d'appui aux médias sous le volet lié à l'accès des populations à une information de qualité ;
- le KARIA en matière de protection sous le volet lié à *la protection et à l'assistance aux déplacés internes, réfugiés et migrants* ;
- liés (i) à la formalisation du secteur et (ii) au respect des droits humains ;
- le PHRASEA en matière d'hydraulique rurale, eau et assainissement sous les volets liés à (i) la gouvernance du secteur de l'eau ; (ii) l'alimentation en eau et (iii) l'assainissement de base. La figure n°1 de l'annexe 3 présente les synergies du PAGOD 1 avec les programmes régionaux de la DDC-Niger.

Encadré n°1 : Illustration d'un cas de synergie entre le programme RAAYI et le PAGOD 1

À travers le partenariat avec le Studio Kalangou

Grâce à cette synergie avec le programme RAAYI, les activités du PAGOD 1 ont fait l'objet de traitement et diffusion par le Studio Kalangou selon sa ligne déontologique et au travers de son réseau de radios partenaires. Les réunions mensuelles tenues entre les deux programmes ont permis de renforcer ce partenariat, d'échanger et de faire un meilleur ciblage des thématiques liées à la bonne gouvernance et de mettre en œuvre plusieurs actions conjointes.

Extrait du Rappo~~n~~rt opérationnel de la phase principale. Avril 2020 - décembre 2022. n. 57

Certains éléments du cadre logique du PAGOD 1 n'ont pas été actualisé principalement en ce qui concerne l'Outcome 3. En général, on peut noter que : (i) la cohérence entre certains indicateurs d'outputs et les activités prévues n'est pas évidente ; (ii) la nomenclature de l'outcome 3 n'est pas conforme à celle des outcomes 1 et 2, ce qui donne à voir un cadre logique hétéroclite par défaut d'assurance-qualité. L'encadré n°3 de l'annexe 2 documente l'incohérence de fond existant entre les éléments du cadre logique du PAGOD 1 ; ce qui a rendu incohérent certaines analyses issues du suivi et de l'évaluation des réalisations.

Il existe une bonne concordance entre les objectifs du PAGOD 1 et sa stratégie de mise en œuvre (approche acteurs). L'objectif général visé par le PAGOD 1 est que le renforcement du processus démocratique en cours au Niger consolide la paix et la stabilité du pays. La stratégie d'intervention du programme ayant consisté à faire porter certaines activités par des partenaires stratégiques ; cela dénote une bonne cohérence vis-à-vis de l'approche acteurs : la production de résultats consensuels conformes aux attentes des bénéficiaires est plus évidente quand les activités devant générer ces résultats sont exécutées par les bénéficiaires eux-mêmes.

Le phasage du PAGOD 1 qui s'articule autour de 02 phases à savoir une phase préparatoire (05.2019-02.2020) et une phase principale (05.2020-12.2023) est généralement cohérent avec le contexte politique. La phase préparatoire a permis

de conduire des actions pilotes et de confirmer la pertinence des axes d'intervention, la disponibilité et l'intérêt des partenaires du programme ainsi que l'impact de mobilisation des médias et des leaders d'opinion. Elle a permis de produire un ProDoC et de finaliser une baseline intégrée au cadre logique. À l'issue de cette phase, convaincue par les résultats et le potentiel du mandataire, la DDC lui a confié la mise en œuvre de la phase principale.

Le choix des localités d'intervention ainsi que les thèmes des actions de renforcement des capacités est jugé cohérent face aux objectifs de l'appui à la gouvernance démocratique et du renforcement des compétences. En ce qui concerne les localités de la zone d'intervention, les critères de choix paraissent généralement objectifs : (i) *Zones de concentration de la coopération suisse au Niger* ; (ii) *Zones traditionnelle d'intervention d'au moins un membre du consortium (Swissaid et/ou SOS Civisme)* ; (iii) *Axe d'intervention, type d'activités* ; (iv) *Caractère stratégique de la commune* ; (v) *Position géographique/caractère spécifique* ; (vi) *Pression démographique et le niveau de pauvreté* et (vii) *Accessibilité*. Toutefois, le critère relatif à l'accessibilité n'est pas toujours évident en raison des risques sécuritaires. En ce qui concerne les thèmes des actions de renforcement des capacités, leur cohérence avec le cadre stratégique du programme est bonne. Cependant, les indicateurs d'activités n'ont pas été actualisés en vue de les mettre en phase avec les activités remplacées.

Même si la méthodologie d'intervention (approche acteurs) insiste sur les synergies, les partenaires stratégiques et acteurs locaux n'ont pas toujours pu valoriser les dynamiques de partage d'expériences et d'enrichissement mutuel. Le programme n'a organisé qu'un atelier d'échanges¹⁵ et de partage d'expériences entre ses partenaires stratégiques alors qu'une telle pratique a un potentiel énorme d'assurance de la cohérence du programme.

3.3. Efficacité

Le croisement résultats attendus versus résultats obtenus aboutit à une appréciation favorable au PAGOD 1 :

- 31 activités du ProDoc prévues et réalisées
- 04 activités du ProDoc prévues et non réalisées
- 50 activités non prévues au ProDoc mais planifiées et réalisées.

20 conventions¹⁶ et contrats de partenariat signés dont plus du tiers sont exécutées à plus de 80%. Les contrats de partenariat sont convenablement exécutés avec un taux de réalisation physique et financière supérieur à 80%. En revanche, les conventions de partenariat sont mises en œuvre à des taux variables allant de 46% à 77%. Les raisons justifiant une telle variabilité sont liées à l'indisponibilité des bénéficiaires des activités planifiées (cas des parlementaires en ce qui concerne les activités planifiées par le HCME) ; la mise en place tardive des conventions et la lenteur administrative dans la consommation budgétaire.

Parmi ces 20 conventions, une seule est signée avec la CONGAFEN qui fédère toutes les organisations féminines du pays. Grâce à la convention avec le PAGOD 1, elle a joué un

¹⁵ Un atelier sous forme de journée de ses partenaires à l'hôtel Radisson Blue en mai 2022 qui a été un véritable moment d'échanges et de partage d'expériences.

¹⁶ Les conventions sont des accords plus ouverts qui laissent une marge de manœuvre étendue aux parties. En outre, l'autonomie financière du partenaire est plus forte (cas de la CDC par exemple). En revanche, les contrats sont des accords plus contraignants autant sur les aspects techniques que financiers. Les parties ont l'obligation de s'y conformer au risque de voir leurs responsabilités engagées (cas de l'INS par exemple).

rôle prépondérant dans l’apaisement de la tension politique qui a prévalu lors des dernières élections. Cette action est plus connue sous le nom d’« Appel de Niamey ».

Toutefois, la faible synergie d’action entre la CONGAFEN et les autres partenaires de mise en œuvre n’a pas favorisé la transversalité des aspects genre qui sont uniquement reflétés dans l’Outcome 2. En outre, la faible décentralisation dans l’exécution de la convention n’a pas favorisé un suivi de proximité qui aurait permis de capter les premiers effets du PAGOD 1 sur les femmes.

Le portage et même l’ancrage politique ainsi que la concrétisation des actions proposées en engagements institutionnels font encore défaut en ce qui concerne les acteurs politiques centraux. Mais, cela fait partie du jeu politique qui se construit, se déconstruit et se reconstruit au gré des intérêts et des enjeux politiques. Il n’empêche que le PAGOD 1 s’est efforcé de contribuer à l’émergence d’une culture politique permettant de mitiger ce problème. Une réflexion approfondie doit être menée à ce sujet pour déterminer les tactiques qui peuvent s’inscrire de façon productive, pour les objectifs du PAGOD, dans le jeu politique.

Au regard de l’accalmie politique qui règne au Niger (même si elle est encore fragile), on peut conclure que les interventions du PAGOD 1 solutionnent en partie les principaux problèmes ressortis à travers l’analyse situationnelle de référence. L’accalmie politique est ici appréciée comme un produit issu des diverses actions initiées en matière de dialogue politique. Cependant, la fragilité du climat politique¹⁷ s'est notamment traduite par les événements survenus dans la matinée du mercredi 26 juillet 2023. La prise du pouvoir à la suite du coup d'état organisé par le Conseil National pour la Sauvegarde de la Patrie (CNSP) montre à plus d'un titre que la démocratie n'est pas un acquis irréversible.

3.4. Efficience

La durée de la phase principale aurait pu être rallongée (au moins 5 ans) si l’on part du principe qu’un processus participatif, dont le leadership doit être assuré et assumé par les institutions républicaines, les acteurs politiques et les partenaires stratégiques, doit suivre le rythme des acteurs. De plus, la méthodologie n'était pas au point au démarrage du programme et les partenaires stratégiques n'ont pas toujours l'expérience nécessaire pour une efficacité immédiate. À cela s'ajoute la survenue de la pandémie du Coronavirus (COVID19) qui n'a pas manqué d'avoir une incidence sur la mise en œuvre du programme en termes d'accessibilité aux acteurs et de respect des échéances d'exécution des activités.

L'organisation de l'action est jugée assez efficiente et repose sur :

- (i) un partenariat efficace entre le PAGOD 1 et une grappe de partenaires stratégiques (étatiques et non-étatiques) intervenant sur des secteurs constitutifs de la gouvernance démocratique ;
- (ii) la sous-traitance pour l'accompagnement du processus dans les localités d'intervention (SOS-Civisme et les groupements de femmes et de jeunes à Malbaza par ex.) ; ce qui a permis au PAGOD 1 de capitaliser des résultats sans forcément se déplacer sur le terrain (limitation/ évitement des risques sécuritaires pour l'équipe du mandataire).

¹⁷ Cette fragilité se traduit, entre autres, par un malaise social longtemps contenu, des espaces d'expression en souffrance, etc.

La mobilisation de l'expertise externe passait par des consultations restreintes qui ont été assez bien gérées. Pour quelques actions de renforcement des capacités, le recours à des expertises externes a été fait. Dans ce cas, une veille à la qualité pédagogique des outils de formation a été assurée par le mandataire. En outre, les actions de renforcement des capacités ont été déroulées suivant les principes de l'andragogie.

La gestion administrative et financière est une fonction partagée entre les membres du consortium (SwissAid et GFA Consulting Group). La mutualisation des moyens de conceptualisation et d'action des membres du consortium a été un catalyseur pour les résultats obtenus. Toutefois, la gouvernance au sein du consortium a dû être optimisée afin d'aboutir aux résultats appréciables obtenus (le Consortium GFA-SwissAid a pris une nouvelle dynamique depuis la restructuration de la Représentation Pays de SwissAid et la mission effectuée au Niger en novembre 2021 par Madame Nicole Eva STOLZ FATOEV, Directrice Coopération au Développement de SWISSAID à Berne, mission au cours de laquelle elle a rendu une visite au PAGOD 1 le 03 novembre 2021). L'équipe locale du PAGOD 1 aurait pu bénéficier d'un meilleur appui du siège de GFA en termes de mobilisation d'expertise internationale par exemple sur des thématiques clés telles que le dialogue politique, l'activisme numérique, etc. Mais, à l'avenir, l'engagement de SwissAid dans le consortium devra être plus prononcé, car ses résultats n'auraient pas été à la hauteur des attentes du bailleur.

Le budget de l'action a été largement consommé au regard de la masse critique d'activités exécutées et de résultats générés. Les montants unitaires par outcome et les quantités budgétisées sont jugés appropriés par les évaluateurs. En outre, la stratégie de remplacement d'activités et d'exécution d'activités non prévues dans le ProDoc dénote une capacité de gestion du temps qui améliore, par ailleurs, l'analyse coût/délai. Les ressources budgétaires ont globalement été bien gérées au regard des différents rapports produits à l'issue des audits commandités par le mandataire.

En ce qui concerne les autres contrats sur le programme PACE/PNUD et les Écoles Politiques et Démocratiques, les ressources humaines et financières ont globalement été bien gérées.

L'encadré n°4 de l'annexe 2 donne de plus amples informations sur le taux d'exécution financière d'avril 2020 à décembre 2022 du PAGOD 1.

3.5. Effets

D'une part, à court terme, le PAGOD 1 capitalise déjà quelques effets dont la consolidation lors des prochaines phases en assurera une durabilité. Dans le cadre de cette intervention du PAGOD 1, une théorie de changement a été élaborée. Elle allie l'objectif général et les objectifs spécifiques de l'intervention d'une part, aux outcomes et outputs perçus comme des états de fait, et d'autre part, aux indicateurs qui doivent être renseignés sur la base d'activités dont la mise en œuvre permettra de solutionner les problèmes initialement identifiés. De même, pour créer un lien logique entre tous ces éléments, une hypothèse de changement a été émise. Du coup, les effets et impacts attendus de l'intervention ne seront plausibles que si l'hypothèse de changement est vérifiée. La matrice n°17 de l'annexe 2 donne un aperçu des principaux effets recensés par la mission d'évaluation. Ces effets sont appréciés comme étant les produits directs et/ou indirects des actions initiées par le PAGOD 1. Ils sont déterminés par rapport à l'hypothèse de changement du programme.

D'autre part, le PAGOD 1 cherche d'abord un impact à plus long terme au travers d'un changement des comportements individuels/institutionnels et de

l'outillage/ capacitation des collectivités territoriales et des OSC (compétences, réseau relationnel, normes en matière de gouvernance, dialogue politique, participation citoyenne, redevabilité, transparence dans les industries extractives, etc.). Les effets directs en fin de phase 1 sont donc encore limités et fragiles en raison principalement du climat politique très instable. Quelques appréciations cependant pour l'objectif général :

Tableau 12 : Analyse des effets du PAGOD 1 en rapport avec l'objectif général

Objectif général	Indicateurs d'impact	Appréciation des évaluateurs
<p>La paix et la stabilité sont consolidées à travers le renforcement du processus démocratique en cours au Niger.</p>	<p>% de leaders des partis politiques et OSC qui affirment reconnaître la légitimité des institutions démocratiques issues des élections de 2020 et 2021. Baseline : 51% Target : 60%</p> <p>% des citoyens des communes cibles qui se disent satisfaits des services publics fournis (ventilé par sexe et par groupes : âge et défavorisés) Baseline : N/A Target : 60%.</p>	<p><u>Appréciations des évaluateurs avant les événements du 26 juillet 2023</u></p> <p>Le fonctionnement des institutions républicaines et l'absence de contestation de l'ordre constitutionnel du Niger traduisent une adhésion des partis politiques et des OSC qui reconnaissent la légitimité des institutions démocratiques issues des élections de 2020 et 2021 même si, par ailleurs, c'est seulement environ 53% des nigériens qui sont satisfaits de la démocratie (Cf. Afrobaromètre 2023). La relative accalmie observée n'est pas seulement attribuable au PAGOD 1. Il est la résultante de plusieurs facteurs sous-jacents. Toutefois, de par ses contributions significatives dans le domaine de la Décentralisation et de la Gouvernance, la DDC-Niger apporte une contribution significative à la co-construction d'un modèle de démocratie garant de la paix, la stabilité à travers une meilleure gouvernance.</p> <p>La satisfaction des citoyens dans les communes cibles quant à la délivrance des services publics ne peut être appréciée de façon fiable à l'aune de cette évaluation ponctuelle. La capture de la réalité des faits serait biaisée par défaut d'une observation et d'une étude plus approfondies. Cependant, sur la base des témoignages notés, l'intensification des actions de CCAP pourraient donner des résultats encourageants en la matière.</p> <p><u>Appréciations des évaluateurs tenant compte des événements du 26 juillet 2023</u></p> <p>Le coup d'état survenu dans la matinée du 26 juillet 2023 quoique suspendant l'ordre démocratique marquée par la séparation des pouvoirs et l'exercice du pouvoir d'État par les civils, ne remet nullement en cause les effets/acquis du PAGOD 1. Ces effets/acquis restent tangibles même s'ils ont reçu un coup de vague qui les fragilise. Mais, face au pouvoir d'État militaire, les partis politiques chercheront sans doute les voies et moyens de renouer avec le dialogue politique à l'interne de façon à constituer une force de propositions crédible</p>

		et un catalyseur pour le retour au pouvoir des civils. Cette unité qui, sera recherchée par les acteurs politiques avec l'appui de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et des PTF, devrait être possible en partie parce que le PAGOD 1 a contribué à créer le terreau fertile à sa renaissance. C'est donc plus que jamais le moment de connaître la valeur du dialogue politique à l'épreuve des événements et de recentrer ce dialogue sur la négociation de la transition politique pour un ordre démocratique.
--	--	---

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Bien que le programme confère une place de choix aux femmes et aux jeunes, l'analyse des différents rapports d'activités renseignent très peu les effets/impacts induits chez ces catégories d'acteurs. Les écoles politiques et démocratiques (EPD) et le webactivisme constituent des vecteurs factuels de valorisation de la place des femmes et des jeunes en matière de gouvernance démocratique qui n'ont pas été fortement documentés. À la faveur des entretiens réalisés, quelques « success stories » mettant en exergue l'internalisation des sensibilisations et formations par ces cibles ont été recueillis dans la région de Diffa.

Cas 1 : Deux groupements de femmes ont plaidé pour avoir un moulin à grain et une sage-femme pour leur centre de santé. Source : Directeur départemental de la culture.

Cas 2 : Des groupements féminins ont demandé des comptes à la mairie pour la non-exécution des activités liées au genre dans le PDC et sur l'usage de la redevance des ressources extractives. Source : 2^{ème} vice-maire.

Cas 3 : Des groupements féminins ont négocié et obtenu de la mairie, un contrat de salubrité de 500.000 FCFA. Source : 2^{ème} vice-maire.

Cas 4 : La Formation des femmes sur leur contribution dans la communauté (droits et devoirs) a contribué à rehausser le paiement des impôts par les femmes dans les quartiers et villages. Source : 2^{ème} vice-maire.

3.6. Viabilité/ durabilité

L'approche Acteurs constitue un gage certain d'assurance de la durabilité des acquis du PAGOD 1. Elle a le potentiel d'assurer un apprentissage par la pratique (Learning by doing) aux partenaires stratégique à travers les expériences et le savoir-faire (know-how) acquis grâce au portage opérationnel de la mise en œuvre des contrats et conventions-cadres de partenariat. En outre, l'approche acteurs est une approche du faire-faire (learning-doing) au travers de laquelle les partenaires stratégiques améliorent leur efficacité en matière de gestion opérationnelle et financière par l'autonomie qui leur est accordée sur la mise en œuvre des contrats et conventions-cadres de partenariat. Cela les rend capables d'une réPLICATION de façon autonome, même si les conditions dans lesquelles une telle réPLICATION autonome (voire une amélioration par voie d'empirisme) perdurerait restent à déterminer.

Pour la plupart, les capacités des bénéficiaires institutionnels sont encore en construction. De même, la démocratie au Niger est en construction. Donc, la durabilité prendra du temps pour être assurée à ce niveau.

L'appropriation des processus est beaucoup plus facile et rapide en ce qui concerne les acteurs non-étatiques. En revanche, elle est beaucoup plus lente au niveau des acteurs étatiques qui sont soumis à la lourdeur administrative. Cet aspect devra être pris en compte lors de la phase 2 du PAGOD et se traduire par la mise en place rapide des contrats et/ou conventions-cadres de partenariat. De même, dans un contexte général de modernisation de l'État, l'appui du PAGOD pour générer des résultats concrets, devra être en soutien à des réformes institutionnelles ou administratives et être adressé selon les principes, méthodes et techniques du New Public Management (NPM¹⁸).

La systématisation du capacity building doit être un axe prioritaire des prochaines phases du PAGOD. En effet, pour les acteurs étatiques occupant des postes relevant d'un mandat, il s'avère important de trouver un mécanisme de renforcement organisationnel plutôt qu'individuel. L'appui institutionnel et la facilitation de la création d'un cursus de formations qualifiantes et même diplômantes dans un centre de formation agréé ou habilité peut être plus avantageux à long terme qu'une série de formations individuelles à la carte dont les acquis disparaîtront à la suite du renouvellement du personnel de ces institutions fonctionnant sur mandat.

¹⁸ L'idée principale du New Public Management (NPM) est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public, les méthodes de gestion du secteur privé. À la rigidité d'une administration bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, le NPM oppose un secteur public reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », capables de répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, désormais devenus des clients.

4. Présentation des résultats de l'analyse de la gestion du cycle du PAGOD 1

Ce chapitre restitue les principaux résultats obtenus à l'issue de l'analyse de la gestion du cycle du PAGOD 1 et du système de pilotage de sa mise en œuvre.

4.1. Gestion du cycle du PAGOD 1

Globalement, le cycle du PAGOD 1 s'articule autour des phases et étapes ci-dessous présentées :

- Entrée en matière : crédit d'ouverture + phase préparatoire + ProDoc (05.2019-02.2020)
- Phase principale (05.2020-12.2023)
- PTBA chaque année
- COPIL chaque année
- Audits semestriels : 2/an
- Révision du cadre logique (CL) avec nouvel outcome (Outcome 3) en aout 2021
- Prolongation phase en fin 2024
- PNUD/PACE : contribution au Basket Fund pour l'appui aux élections de 2020 à hauteur de 3 millions de FCFA
- NIMD : contribution à hauteur de 50% du projet proposé (Écoles politiques et démocratiques) soit 150 millions FCFA
- Ateliers et missions de suivi
- Evaluation en cours.

Le processus d'identification du PAGOD 1 a démarré depuis 2019 avec des concertations des différents acteurs sur les centres d'intérêts afin de définir les principaux axes du programme.

Par la suite, un mandataire a été recruté afin d'élaborer le document de programme et assurer sa mise en œuvre pendant les 3 ans de la phase 1 (non compris la phase préparatoire et la prolongation). Compte tenu du fait que les axes retenus étaient assez complexes et de la volonté de la Coopération suisse de trouver les « niches » d'intervention les plus pertinentes, le mandat a été confié en deux phases. Une phase préparatoire (05.2019-02.2020) et une phase principale (05.2020-12.2023).

La phase préparatoire a permis de conduire des actions pilotes et de confirmer la pertinence des axes d'intervention, la disponibilité et l'intérêt des partenaires du programme ainsi que l'impact de mobilisation des médias et des leaders d'opinion. Elle a permis de produire le Prodoc et de finaliser une baseline intégrée au cadre logique.

A l'issue de cette phase, convaincue par les résultats et le potentiel du mandataire, la DDC lui a confié la mise en œuvre de la phase principale.

À l'analyse, la phase 1 du PAGOD comprend la phase préparatoire et la phase principale. Le fait de faire porter la réalisation de l'étude de référence du programme par le mandataire appelle quelques questionnements relatifs à l'objectivité des données de base. Mais, ces questionnements ont été adressés par le fait que cette étude de base a été confiée à l'Institut National de la Statistique (INS) qui est un organisme indépendant et le principal instrument public en charge de l'analyse statistique dans le pays.

Somme toute, l'identification et la formulation du PAGOD 1 paraissent pertinentes au regard de la complexité du domaine Gouvernance démocratique qui amène à opérer des choix subtiles compte tenu de la diversité des acteurs en présence ; ce qui demande un

dialogue multi-acteurs. En outre, l'implication du mandataire dans la réalisation de l'étude de référence garantit une certaine appropriation des données probantes nécessaires à l'écriture d'un ProDoc de qualité.

4.2. Architecture de mise en œuvre

La figure n°2 de l'annexe 3 donne un aperçu visuel du dispositif institutionnel de pilotage et de mise en œuvre du PAGOD 1. L'analyse de ce dispositif institutionnel appelle les constats ci-après :

- Le financement du PAGOD 1 est assuré par la DDC-Niger mais reste complémentaire du Fonds commun PNUD alimenté par d'autres PTF en matière d'accompagnement du processus démocratique. Le Fonds commun se rapporte exclusivement à la période électorale. Il convient de mentionner ici qu'il manque toujours un cadre national État-PTF au sein duquel les questions liées à la gouvernance démocratique devraient être discutées. Il s'agit d'ailleurs d'un objectif du PAGOD qui n'a pas pu être adressé au cours de cette première phase ;
- Le pilotage du PAGOD 1 est assuré par l'État du Niger à travers le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID). En outre, la formule de faire dérouler conjointement le Comité de pilotage RAAYI-PAGOD renforce la synergie entre les deux programmes et traduit une optimisation des réflexions stratégiques et moyens d'actions des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des deux programmes ;
- Le mandataire composé de GFA Consulting Group et de SwissAid assure l'accompagnement des acteurs qui animent institutionnellement le processus démocratique (CENI, CNDP, DGAPJ, autres institutions nationales, etc.). Cet accompagnement est itératif et se nourrit d'un dialogue politique permanent avec le mandataire du PAGOD 1 qui reste attentif aux retours des acteurs partenaires et en rend compte à la DDC pour l'orientation et la poursuite du programme ;
- Les acteurs faisant partie du cercle en couleur de fond bleue (Citoyens, OSC, Réseaux parlementaires, Partis politiques, etc.) ont été financés à la fois par la DDC-Niger à travers le PAGOD 1 et le Fonds commun PNUD spécifiquement pour les élections de 2020-2021. Ils ont bénéficié, par ailleurs, de l'accompagnement de ces deux pôles de financement (DDC-Niger et Fonds commun PNUD) suivant le principe de l'itération.

Par rapport au contexte de mise en œuvre et aux thématiques adressées par le PAGOD 1, l'architecture institutionnel de pilotage et de mise en œuvre est assez efficiente selon la mission d'évaluation. L'articulation des niveaux d'intervention des acteurs représentés est logique et pertinente. Par ailleurs, l'itération qui caractérise la relation entre les catégories d'acteurs nourrit assez bien le dialogue politique autour des processus démocratiques à travers un aller-retour sur la gestion des financements et accompagnements. La seule faiblesse de ce dispositif schématique est qu'il ne ressort pas le positionnement du backstopping du PAGOD 1 qui, pourtant, est une fonction essentielle d'accompagnement thématique et de veille stratégique. En l'absence d'un backstopping externe, les sièges de GFA Consulting Group et de SwissAid pouvaient valablement assurer cette fonction essentielle à l'assurance-qualité du programme.

Par ailleurs, il est ressorti des échanges avec la DDC-Niger que le fonctionnement du consortium n'a pas été toujours efficient pour les raisons suivantes :

- La répartition des rôles n'a pas vraiment été très claire au sein du consortium entre GFA, SwissAid et le sous-traitant SOS civisme qui, au fil de la mise en œuvre, s'est juste retrouvé dans une position de partenaire du programme ;
- La plus-value de SwissAid a été très difficile à apprécier pour la DDC surtout au regard du potentiel vendu dans l'offre initiale et sur la base des connaissances que la DDC a des expériences de SwissAid par exemple, sur certaines thématiques (ressources extractives, participation politique des femmes et des jeunes, etc.).

4.3. Qualité et gestion des ressources humaines

Le démarrage du PAGOD 1 a quelque peu été retardé par les turn-over observés au sein de l'équipe opérationnelle du mandataire.

L'analyse documentaire du processus de recrutement des ressources humaines de l'équipe opérationnelle du PAGOD 1 assortie de l'analyse profil/poste a toutefois abouti à une appréciation favorable de la qualité des ressources humaines déployées. Le tableau n°22 de l'annexe 3 donne un aperçu des ressources humaines employées, des postes occupés, des profils et de la provenance institutionnelle (GFA ou SwissAid).

En outre, l'analyse documentaire et le focus group discussion (FGD) effectué avec l'équipe opérationnelle du PAGOD 1 mettent en évidence une maîtrise cohérente et structurée des thématiques abordées par le programme et de la restitution des résultats obtenus. Le leadership du Chef de programme a facilité la mobilisation d'une masse critique de données au sein du programme et de l'ensemble des partenaires du programme à la fois pour les entretiens et les deux ateliers organisés dans le cadre de la présente évaluation.

La revue des actions de renforcement des capacités déroulées au profit de l'équipe permet d'affirmer que les thématiques sont assez pertinentes et cadrent bien avec les interventions du programme. De même, la revue de la structure et du contenu des rapports opérationnels du PAGOD 1 permet de se rendre compte que les recommandations issues des audits du programme sont mises en œuvre dans un esprit de suite et qu'une reddition des comptes synthétique est produite dans chacun des rapports.

Somme toute, la qualité des ressources humaines de l'équipe opérationnelle du programme et leur gestion est assez cohérente, structurée et performante.

4.4. Rapports, planning, suivi et évaluation

La vérification des délais de production des rapports opérationnels aboutit à une appréciation positive de la mission d'évaluation. De même, en dehors des rapports de 2020, tous les autres rapports font un point financier sommaire de la mise en œuvre du programme. Des documents référencés dans les annexes approfondissent le point financier présenté dans la partie principale de chaque rapport opérationnel même si un rapport financier spécifique et détaillé est soumis à la DDC-Niger par le siège de GFA Consulting Group. En ce qui concerne la qualité des rapports, la mission d'évaluation délivre également une appréciation positive.

Dans la forme, les rapports sont bien structurés et maquettés. Leur présentation est attrayante et ils sont bien illustrés.

Dans le fond, les données sont bien présentées avec une assez bonne mise en évidence des résultats obtenus. Les analyses sont bien contextualisées et faites à la fois sur le plan stratégique et opérationnel. Le registre de langage est assez clair et cohérent ; ce qui facilite la lisibilité et la compréhension pour les lecteurs.

En ce qui concerne le planning, l'analyse documentaire et les entretiens réalisés mettent en évidence de façon claire qu'à l'interne les PTBA sont bien structurés et mis en œuvre de façon optimale avec une remarquable anticipation sur les niches d'activités disposant d'un fort potentiel de résultats. Ainsi, certaines activités sont systématiquement remplacées dès lors que leur potentiel de résultat apparaît mitigé ou limité. D'autres activités sont proposées, planifiées et exécutées au fur et à mesure que le contexte d'intervention l'exige. Cette remarquable souplesse dans le planning du programme est à mettre aussi bien à l'actif de la DDC-Niger et de l'équipe opérationnelle du PAGOD 1 que de l'ensemble des parties prenantes à la mise en œuvre du programme. Des réunions régulières avec le mandataire et à l'occasion des sessions du Comité de Pilotage (COPIL) ont permis d'apporter des ajustements jugés pertinents. De même, les PTBA prennent en compte les orientations annuelles que la DDC communique chaque année à ses mandataires. Toutefois, la non-mise à jour du ProDoc et la non-consolidation et non-uniformisation de la structure du cadre logique par rapport à l'Outcome 3 entachent quelque peu cette souplesse.

L'analyse du système de suivi-évaluation du PAGOD 1 montre qu'il est assez cohérent avec la matière traitée du fait de « *l'introduction d'un nouvel outil de suivi-évaluation des activités en vue d'aider le programme à mesurer le niveau d'atteinte des résultats prévus. Cette plateforme appelée TolaData est un outil numérique qui permet d'assurer le suivi, le contrôle et de rendre compte de la performance du programme de manière adéquate sur une plateforme unique et complète. Cet outil sert surtout à faire un suivi rapproché des indicateurs d'activités et de produits sur la base du cadre logique. Il donne aussi la possibilité de collecter, importer, organiser et analyser l'ensemble des données intégrées et offre la facilité d'accéder auxdites données à tout moment et à chaque niveau du cycle du projet* ». Toutefois, « ...l'utilisation de la plateforme TolaData comme outil de suivi et évaluation a fait ressortir quelques difficultés dans le suivi des indicateurs prévus dans le cadre logique. Il a été ainsi constaté une certaine inadéquation entre certains indicateurs d'activités et ceux des produits, voire des effets auxquels ils se rapportent... ».

En analysant le cadre logique du PAGOD 1, la mission d'évaluation a relevé les mêmes incohérences ressorties à travers ces extraits du Rapport opérationnel n°4 du PAGOD 1 produit en mars 2022. La mission d'évaluation pense que ces incohérences ne sont pas du fait de l'utilisation de la plateforme TolaData. En effet, cette plateforme n'est qu'un outil et, à ce titre, elle ne traite et ne restitue de façon intelligible que la masse critique d'informations qu'on lui administre. Les incohérences constatées sont plutôt du fait des concepteurs du cadre logique qui ont insuffisamment procédé à sa mise en cohérence organique ou systémique et à son actualisation par rapport à l'Outcome 3.

4.5. Gestion des connaissances et innovations

En ce qui concerne la gestion des connaissances et innovations, le PAGOD 1 a contribué à générer un certain nombre d'acquis. L'émergence de nombreuses bonnes pratiques et success stories est à mettre à l'actif du programme. De nouvelles approches de partenariat y compris avec de nouveaux types d'acteurs à tous les niveaux ont pu être mis en place dénotant ainsi le potentiel existant pour améliorer la gouvernance démocratique au Niger. À noter aussi le rôle que la partie nationale, en l'occurrence le ministère de tutelle, aurait pu jouer dans ce cadre. En outre, une journée de réflexion initiée par la DDC sur la cohérence du portefeuille du domaine gouvernance a permis de mettre en lumière que le programme intervient sur des « niches ».

La capitalisation de ces acquis avant l'achèvement du programme s'avère nécessaire. L'organisation d'un atelier de capitalisation devrait permettre d'harmoniser la démarche et de coproduire un document de capitalisation des acquis du programme.

Au regard du contexte politique actuel, les mécanismes de pérennisation de ces acquis devront être identifiés de façon consensuelle et activés le plus rapidement possible.

Les plateformes Twitter, Facebook et les Newsletter constituent en tant que telles des outils de gestion des connaissances et innovations. Il faudra trouver le moyen de les rendre pérennes.

Les théâtres-forums et les caravanes constituent des innovations au service du dialogue politique, de la consolidation des processus démocratiques et de la mobilisation des femmes et des jeunes. Sous l'angle de la mise en scène, les théâtres-forums revêtent un potentiel d'innovation répllicable dans d'autres arènes.

Il serait également intéressant de procéder à la capacitation des acteurs institutionnels dépositaires des acquis du PAGOD 1 afin que ceux-ci puissent assurer en toute autonomie la pérennisation desdits acquis.

5. Enseignements tirés de la mise en œuvre du PAGOD 1

Les enseignements tirés par les principales parties prenantes à la mise en œuvre du PAGOD 1 sont documentés ci-dessous. Certains sont extraits de la revue documentaire effectuée par la mission d'évaluation. D'autres ont été recueillis *in situ* lors de l'atelier d'autoévaluation tenu les 19 et 20 juillet 2023 à l'hôtel Toubal de Dosso. Le tableau n°24 de l'Annexe 3 donne un aperçu de la synthèse des résultats issus de l'autoévaluation réalisée par les parties prenantes au PAGOD 1 sur base de l'outil SEPOCA.

5.1. Enseignements tirés par les opérateurs de mise en œuvre (SwissAid et GFA Consulting Group)

- Le suivi rapproché des partenaires permet de renforcer les processus de mise en œuvre des activités ;
- L'intervention au niveau des modules de formation est un premier pas que l'équipe du PAGOD 1 souhaite renforcer. Cela pourrait se faire lors de l'éventuelle phase 2 du programme par un appui-conseil aux partenaires pour que ceux-ci passent de la logique d'activités à la logique de processus (gestion axée sur les résultats) ;
- La relance du dialogue politique au Niger et sa pérennisation en tant que pratique de gouvernance dépendent fortement de la volonté du pouvoir en place et des leaders nationaux des partis politiques de toutes les sensibilités. La maîtrise des outils de tenue de la comptabilité des partis politiques et des exigences de la charte desdits partis par les responsables politiques est indispensable à la régularité des comptes des partis politiques ;
- La bonne maîtrise des enjeux locaux par les chefs traditionnels fait de ces derniers des acteurs incontournables en matière de maintien de la paix et de la cohésion sociale, y compris en période électorale ;
- Les activités CCAP et de redevabilité constituent une opportunité de collaboration directe entre les OSC/OCB et les élus locaux, mais aussi un mécanisme de promotion de la démocratie à la base ;
- L'activisme numérique suscite beaucoup d'intérêts et de convoitises au sein de la jeunesse, ce qui est le gage d'un bon engagement citoyen des jeunes bénéficiaires du projet et du modèle qu'ils incarnent chez leurs pairs ;
- Le partenariat/contractualisation avec les troupes théâtrales maîtrisant les réalités locales, permet de contextualiser les mises en scène et d'aborder des questions au centre des préoccupations des populations ;
- La stratégie du faire-faire est bénéfique à plus d'un titre, car elle permet de diversifier les domaines d'intervention et les partenaires et de tirer profit d'expertises solides et spécialisées.

5.2. Enseignements tirés par SOS-Civisme-Niger (sous-traitant du consortium GFA/SwissAid)

- Le renforcement des capacités des élus locaux sur les techniques et règles de gestion administrative et financière a permis aux autorités communales communales d'avoir des pratiques en matière d'administration publique (gestion des recettes et des dépenses publiques) conformes aux normes minimales généralement admises ;
- La formation des acteurs de la décentralisation sur les outils de la démocartie participative, dans une approche multi-acteurs, a permis de doter ces acteurs des capacités requises à l'exercice du CCAP et de la redevabilité au niveau local ;

- L'appui aux initiatives de CCAP a permis aux organisations des femmes et aux structures locales des jeunes de contribuer à l'amélioration de l'accès et de la qualité des services publics au niveau local (dans les domaines de l'hygiène et de l'assainissement, de la santé et de l'éducation, notamment) ;
- Le soutien aux initiatives de redevabilité a permis d'accroître la transparence dans la gestion des locales et de renforcer la collaboration entre les autorités municipales et les citoyens ;
- La synergie développée entre le PAGOD et le ProDEC, puis, entre le PAGOD et le PACT 2, a permis de renforcer la complémentarité des programmes de la Coopération Suisse entre eux et avec le Programme de la Coopération Allemande dans le domaine de la décentralisation et de la gouvernance locale ;
- La complémentarité développée entre les programmes de la DDC et le programme de la Coopération Allemande a permis de couvrir 25 communes au lieu des 10 communes prévues, puis d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le PAGOD 2 pour la promotion de l'intercommunalité et du développement local ;
- La collaboration étroite avec la Direction Générale de la Décentralisation et des Collectivités Territoriales (DGDCT) du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, dans la mise en œuvre des activités de formation des acteurs de la décentralisation, a permis de renforcer l'ancre institutionnel/étatique du PAGOD.

5.3. Enseignements tirés par les partenaires de mise en œuvre

- La réalisation des séries d'activités par le CNDP ont permis de contribuer à la relance du dialogue politique ;
- L'élaboration des règles de bonne conduite et la formation des web activistes ont contribué à la production et à la diffusion d'informations fiables et responsables sur les réseaux sociaux ;
- L'intervention du PAGOD 1 a favorisé la création de cadres interactifs de dialogue entre l'exécutif et les citoyens ; ainsi que la promotion de la redevabilité sociale des institutions publiques ;
- Le renforcement des capacités des femmes et jeunes par le PAGOD 1 a permis une motivation forte des bénéficiaires dans la participation politique (l'appel des femmes de Niamey constitue un exemple) ;
- Les activités menées par le PAGOD 1 et ses partenaires de mise en œuvre et identifiés par la Cour des comptes ont suscité des idées de projets de renforcement du système de collecte d'informations relatives aux questions d'Intégrité ;
- La mise en place des centres d'écoutes MPCR-PAGOD 1 a contribué à prendre en charge les préoccupations des citoyens sur l'accès aux services publics.
- L'utilisation du webactivisme a contribué à mobiliser l'intérêt des jeunes pour la chose politique parce que s'inscrivant dans l'air du temps.
- Au niveau local, le webactivisme apparaît comme un mode innovant d'exercice du contrôle citoyen de l'action publique permettant de rendre accessible à la masse une masse critique d'informations sur la gestion publique des élus locaux et communaux.

5.4. Enseignements tirés par les acteurs politico-administratifs

- La vulgarisation du guide pratique sur la délivrance des biens et services publics a contribué à renforcer l'État de droit et la jouissance effective des droits des citoyens ;

- Le renforcement de capacités des membres de la CENI a contribué à la professionnalisation de l'administration électorale et à la bonne organisation des élections.

5.5. Enseignements tirés par les acteurs locaux (Groupements de femmes et de jeunes, Troupes théâtrales)

- L'organisation des foras communautaires a permis de prendre en compte les besoins des jeunes et des femmes dans le budget communal ;
- Les campagnes de sensibilisation à travers les théâtres-forums sur les industries extractives ont permis aux femmes et jeunes de prendre conscience de leurs droits et devoirs et de leurs responsabilités par rapport à l'exploitation des ressources minières dans les communes ;
- Le renforcement des capacités des acteurs sur les règles et principes de base de la démocratie ainsi que les techniques de communication a contribué à la promotion de la culture démocratique ;
- La mise en œuvre du PAGOD 1 a facilité l'appropriation du concept du contrôle citoyen de l'action publique par les acteurs (citoyens et élus locaux) au niveau local.

5.6. Enseignements tirés par la DDC

- Le PAGOD 1 est pertinent dans le contexte du Niger et aussi en lien avec les différents axes et thématiques couvertes ;
- Le PAGOD 1 a permis d'explorer de nouveaux champs, de nouvelles approches et de rendre concrets certains aspects de la gouvernance démocratique que l'on ne savait pas trop comment aborder dans le cadre d'un programme : (i) dialogue politique, (ii) web activistes, (iii) écoles politiques et démocratiques. Cette phase 1 a largement permis d'ouvrir de nouvelles « portes » de ce qui peut être abordé pour faire avancer la gouvernance démocratique.

6. Recommandations

Quelques recommandations à l'endroit du commanditaire de cette mission d'évaluation (DDC-Niger) en vue de consolider les acquis du PAGOD 1 et de formuler adéquatement le PAGOD 2.

6.1. Pour la consolidation des acquis du PAGOD 1

- 1. Initier une deuxième phase du PAGOD en veillant à réduire, autant que faire se peut, le temps de latence qui pourrait exister entre l'achèvement de cette première phase et le démarrage de la deuxième phase.** En effet, la meilleure manière de consolider les acquis du PAGOD 1, c'est de mettre en place le plus rapidement possible, la phase 2. Le contexte politique actuel du Niger rend nécessaire d'une part, la consolidation des acquis du PAGOD 1 et, d'autre part, l'ouverture de nouveaux chantiers tenant compte des évolutions immédiates et ultérieures. À cet effet et dans l'éventualité du recrutement d'un nouveau mandataire, l'accent doit notamment être mis sur les différentes recommandations issues des audits commandités par la DDC-Niger. Un aide-mémoire desdites recommandations doit soutenir la rédaction du dossier de recrutement.
- 2. Développer une stratégie adéquate de capitalisation et de dissémination des acquis réalisés dans le cadre du PAGOD 1.** Compte tenu de l'impasse qui pourrait affecter la viabilité et le fonctionnement de certaines institutions publiques partenaires stratégiques du PAGOD 1 (CENI, HCME, CDC, etc.), cette dissémination peut utiliser les vecteurs alternatifs existant au niveau de la société civile et du web-activisme. S'agissant en particulier de la viabilité/durabilité, le PAGOD doit sensibiliser les acteurs à la question de la pérennisation des acquis. Il s'agirait, en l'occurrence, de développer, de manière consensuelle, un modèle de pérennisation qui pourrait garantir dans la mesure du possible que certaines des activités, notamment celles concernant les OSC, survivraient à l'achèvement définitif du PAGOD.
- 3. Capitaliser et disséminer les acquis en matière de genre.** Une emphase particulière doit être mise sur les effets du PAGOD 1 en matière de genre. Cela suppose la mise en place d'un dispositif de remontée des données qui va au-delà des feedbacks des partenaires stratégiques pour inclure des rencontres d'échanges de l'équipe du PAGOD 1 avec les groupes de femmes et de jeunes des communes d'intervention. La mise en évidence des acquis en matière de genre dans les rapports techniques est diffuse. Elle gagnerait à être plus explicite et systématique.

6.2. Pour la formulation de la phase 2 du PAGOD

- 4. Renforcer et valoriser la contribution des acteurs religieux et traditionnels au dialogue politique.** Le PAGOD 2 devrait trouver la stratégie pour davantage associer au dialogue politique, les leaders traditionnels et religieux. Il importe non seulement de renforcer qualitativement la contribution des « Grands Témoins » déjà peu ou prou sollicités, mais aussi d'impliquer d'autres acteurs pertinents de cet ordre (marabouts et autres dignitaires coutumiers/religieux) dans la gouvernance du dialogue politique dans les régions et les communes. Au lieu de ne recourir à ces acteurs qu'en dernier ressort, le PAGOD 2 les associerait en amont afin de pratiquer un dialogue politique anticipatif ou prospectif.
- 5. Mettre en place un système d'autoévaluation et d'évaluation basé sur le benchmarking.** L'un des défis récurrents est lié au fait que le programme porte sur des questions de gouvernance et de changement des mentalités, si bien que

ses produits « soft » sont difficiles à mesurer objectivement. Pour y remédier, le PAGOD gagnerait à mettre en place un système de « benchmarking », c'est-à-dire un point de référence des meilleurs résultats des acquis du PAGOD 1 afin (1) de mesurer les progrès dans la phase 2, et (2) d'identifier ainsi les opportunités internes d'amélioration (par rapport au point de référence).

- 6. Mettre en place un système d'évaluation continue des activités lors de la phase 2.** Le programme gagnerait à pratiquer l'évaluation continue dans toutes ses activités. Cela peut consister à soumettre, au terme de chaque activité, des questionnaires standard aux participants et partenaires, lesquels questionnaires peuvent d'ailleurs être élaborés en ligne et soumis par communication Internet. À défaut, des questionnaires sur papier peuvent être élaborés et administrés aux participants.es dès l'entame et à l'issue des activités exécutées. Cette évaluation continue permettra au PAGOD 2 d'aboutir à plusieurs résultats : (1) détecter en temps réel, de façon objective (par le croisement des opinions) ce qui marche et ne marche pas dans ses activités et en tirer les conséquences ; (2) obtenir des archives utilisables lors d'ateliers et sessions de formation (les résultats des sondages d'évaluation peuvent informer utilement les formateurs sur les attentes des acteurs) ; (3) obtenir des archives pour les exercices d'évaluation générale tel que celui exécuté en cette occurrence par Expertise Territoires.
- 7. Organiser plus de synergie et de contacts entre les partenaires stratégiques du PAGOD 2.** Bien qu'ayant adéquatement mis en œuvre « l'approche acteurs » en faisant porter certaines activités par des acteurs stratégiques, il est apparu lors de l'évaluation finale du PAGOD 1 que ces acteurs n'ont pratiquement eu qu'une seule occasion d'échanges et de partage d'expériences en vue d'améliorer leurs interventions. La phase 2 devrait permettre de remédier à cette insuffisance par la mise en place d'un cadre flexible de concertation périodique.
- 8. Trouver des stratégies innovantes d'extériorisation et de valorisation des positions de l'opposition dans le dialogue politique.** La fragilité du climat politique renvoie à la problématique de la « démocratie en construction ». Suivant l'analyse des ressentis des Nigériens (faute de sondages sur la question), tels qu'ils se sont d'ailleurs exprimés lors de l'atelier, cette fragilité était rendue notable, entre autres, en raison de l'hégémonie du parti au pouvoir et de ses alliés dans le champ politique. Il en a découlé une série de frustrations étayées par des faits objectifs vécus et subis par des acteurs de l'opposition effective différente de l'opposition « officielle » qui serait adoubée par le parti au pouvoir. Dans tous les cas, les problèmes sérieux rencontrés par le PAGOD dans ses activités avec la CENI étaient révélateurs de cette « fragilité » de la situation politique. Cette question polémique, au demeurant délicate, entendu que le Gouvernement est le principal partenaire du PAGOD, peut trouver une fenêtre d'opportunité dans la situation critique en cours, et être mieux posée et traitée. La capitalisation de l'expérience développée par SOS-Civisme avec le PNUD, le CNDP et l'Université de Niamey peut utilement servir à cette fin.
- 9. Signer des conventions avec des organisations féminines notamment des fédérations en soutien à la CONGAFEN dans la perspective de renforcer l'efficacité du programme.** Le PAGOD pourra aussi répartir sa zone d'intervention entre plusieurs organisations féminines en raison d'une convention-organisation par région. Cela permettra de mettre « en compétition » ces organisations pour un meilleur rendement. Dans ces conventions, une disposition

pour une implication des structures déconcentrées de ces organisations doit être inscrite. Cette approche garantira une proximité et une interaction permanente entre les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires et atténuerà la déperdition des informations/données portant sur les effets/impacts des interventions du PAGOD sur les femmes et les jeunes. La CONGAFEN pourra coordonner toutes ces conventions à travers un suivi de leur mise en œuvre.

- 10. Prendre mieux en compte la diversité dans l'adressage des questions liées au genre.** Etant donné que le concept du genre englobe désormais les diversités et particularités sociales dont celles liées aux situations de handicap et de déplacés et, au nom des principes LNOB « ne laisser personne pour compte » et Do no harm « Ne pas nuire », le PAGOD doit penser à l'inclusion de ces catégories de personnes notamment, sur les aspects de la participation au dialogue, la participation politique et le contrôle citoyen. Par exemple, la convention avec l'association des personnes handicapées devrait être viable sur toute la durée du programme et permettre d'assurer leur participation à la vie politique du pays.
- 11. Densifier le volet relatif à la digitalisation des services publics.** La qualité de la gouvernance démocratique s'analyse aussi à l'aune de la capacité des administrations centrale, régionale et communale à délivrer des services publics appréciés par les citoyens. Avec les progrès technologiques actuels, la digitalisation améliore qualitativement et quantitativement la délivrance des services publics. Elle constitue, en outre, un moyen efficace de lutte contre la corruption et le détournement des deniers publics. Explorer cette piste d'intervention permettra au PAGOD de renforcer sa pertinence.
- 12. Explorer la piste de l'intercommunalité pour soutenir les efforts de transparence dans la gestion des redevances issues de l'exploitation des ressources extractives.** En effet, l'accompagnement des communes à la mutualisation de leurs ressources et moyens d'action dans le cadre d'une intercommunalité en vue de mieux gérer les redevances issues de l'exploitation des ressources extractives peut s'avérer une piste très intéressante à explorer lors de la phase 2 du PAGOD. Ce cadre peut être perçu comme un dispositif de renforcement de l'ITIE à l'échelle intercommunale d'une part, et un moyen d'optimisation de la gestion des redevances issues de l'exploitation des ressources extractives, d'autre part. D'autres pistes de réflexion et d'actions telles que le développement économique local, l'attractivité territoriale, etc. peuvent être investies sur la base des expériences existantes.
- 13. 13. Créer une plateforme de stockage d'informations liées à toutes les activités du PAGOD, prenant en compte l'aspect communication et archivage documentaire.** Cette recommandation participe de la gestion des connaissances et innovations. C'est également un moyen structurant de capitalisation des acquis du programme.
- 14. Sponsoriser toutes les activités de grande envergure pour une meilleure visibilité sur les différentes plateformes.** Dans la limite du financement disponible, ce sponsoring peut avoir des effets multiplicateurs significatifs en matière de vulgarisation des acquis du programme.
- 15. Crée de nouveaux partenariats avec les autres médias (presse en ligne, presse papier, télévison et radio) pour une large diffusion des activités du programme.** Cette mesure vient en soutien à celles recommandées ci-dessus.

Dans ce contexte actuel, la médiatisation des actions du programme s'avère une disposition stratégique et prospective.

7. Conclusion

Au regard de tous les préalables développés dans le présent rapport d'évaluation, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- 1.** L'analyse de la performance du PAGOD 1 sur la base du croisement entre les résultats obtenus et les résultats attendus indique que le programme est performant en ce qui concerne (i) l'exécution des activités prévues au ProDoc (taux de réalisation physique de l'ordre de 88,57%) ; (ii) la consommation du budget du programme (taux de réalisation financière estimée à 89% au terme de la phase principale) ; (iii) la mise en œuvre d'activités relevant d'une adaptation aux évolutions de contexte et du dialogue itératif avec les principaux partenaires stratégiques ; (iv) la souplesse la DDC-Niger démontrant l'ouverture d'esprit nécessaire à la conduite d'un programme « soft » tel le PAGOD. Toutefois, la mise à jour du ProDoc, y compris du cadre logique dans un contexte d'adaptation aux évolutions induites par les concertations multi-acteurs, n'a pas été bien assurée.
- 2.** L'analyse multicritère (critères CAD de l'OCDE) du PAGOD 1 aboutit aux conclusions suivantes :
 - (i) le programme est pertinent à travers la prise en compte des principaux problèmes caractérisant la vie démocratique du Niger, sa gouvernance par les acteurs politiques et sociaux d'une part, et sa structuration à travers des outcomes bien formulés et contextuels, d'autre part ;
 - (ii) le programme est cohérent avec le contexte d'intervention à la fois sur les plans institutionnel (documents-cadres multisectoriels du Gouvernement nigérien et de la Coopération suisse) et organisationnel (diversité des acteurs en présence) assortis d'une approche acteurs d'une part, et d'une harmonie relative entre les éléments du cadre logique, d'autre part ;
 - (iii) le programme est efficace avec un taux de réalisation physique et un taux de réalisation financière très élevés d'une part, et une approche d'intervention démontrant une maîtrise du contexte d'intervention, d'autre part ;
 - (iv) le programme est efficient, car l'analyse du rapport coût/délai d'exécution des activités est appréciable d'une part, et la gestion des conventions-cadres et contrats de partenariat est également appréciable, d'autre part ;
 - (v) les effets du programme sont déjà perceptibles en matière de contrôle citoyen de l'action publique, d'optimisation du processus ITIE, de renforcement organisationnel des principales institutions publiques impliquées dans la gouvernance démocratique du pays, d'implication et de participation des femmes et des jeunes dans le dialogue politique à travers le renforcement de leur leadership, de renforcement du système partisan et d'utilisation des théâtres-forums et des réseaux sociaux comme vecteurs d'information, de sensibilisation et de dénonciation de la mal gouvernance (*même si le coup d'état du 26 juillet 2026 tend à remettre en cause certains acquis en raison de la volatilité du climat politique*) ; le programme jouit d'une viabilité certaine au regard des mutations qui surviennent sur le plan politique dans le pays, mais la pérennisation de ses acquis reste fragile en raison du contexte non-démocratique actuel.

3. L'analyse de la gestion du cycle du PAGOD 1 aboutit aux conclusions ci-après :

- (i) la conduite du cycle du programme en deux phases (pilote et principale) dénote une intelligence pratique et dynamique procédant par adaptation aux évolutions du contexte et à l'itération du dialogue et de la concertation multi-acteurs ;
- (ii) l'identification et la formulation du programme sont appréciables ;
- (iii) la gestion des ressources humaines au sein de l'équipe est appréciable, les profils et les postes sont assez cohérents même si l'articulation de la collaboration entre les membres du consortium pouvait mieux être optimisée ;
- (iv) la gestion administrative et financière du programme est bien assurée avec une professionnalisation progressive de la rédaction des rapports techniques (à partir du rapport technique n°2) et une consolidation de la gestion financière par le siège de GFA Consulting Group ;
- (v) le suivi-évaluation du programme est assez bien géré avec le respect des échéances de production des rapports techniques et financiers qui sont judicieusement documentés, l'utilisation de TolaData qui a considérablement amélioré la collecte, le traitement et le rapportage des données, la tenue plus ou moins régulière du Comité de pilotage (*quelques difficultés caractérisant le portage institutionnel par le MID*) ;
- (vi) en termes d'upscaling, le programme a fourni des efforts significatifs même si la professionnalisation de l'édition des outils et leur dissémination au regard du contexte sociétal actuel reste un grand défi.

4. Les prochaines étapes consistent donc à :

- (i) poursuivre et continuer à construire sur ce qui a été fait au cours de cette phase 1 ;
- (ii) corriger les insuffisances relevées soit par la DDC elle-même, soit par les partenaires du programme complétées par l'analyse des évaluateurs du cabinet Expertise Territoires pour une phase 2 plus pertinente, plus cohérente et plus porteuse de potentiel d'impact ;
- (iii) assurer la « montée en puissance » et la démultiplication des effets à tous les niveaux du programme ;
- (iv) assurer la réorganisation des éléments administratifs internes (redistributions des enveloppes budgétaires, nouveau programme de coopération en perspective) et externes (fonctionnalité non-optimale du consortium, nouvelle situation politique du pays) en vue de corriger certaines insuffisances institutionnelles et organisationnelles notées lors de cette première phase.

Rapport d'évaluation rédigé par

Dr Rahmane, Idrissa

Avec les contributions de :

Dr Expédit, Ologou

Hugues, Adjovi

Hannatou, Kansayè



Bureau d'études, de formation et de conseil en

Ingénierie territoriale & Management public

Téléphone : 00229 95 00 78 00 | 61 78 75 24

Email : expertiseterritoires@outlook.com

Un projet de :

En collaboration
avec (Gouvernement) :

Mandataire (Consortium) :



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



8. Annexes

Annexes 1 : Données sur le contexte du PAGOD 1

Tableau 13 : Liste des documents consultés dans le cadre de l'évaluation

Nº	Documents consultés
1	DDC, Extraits du plan de gestion de la sécurité destinés aux mandataires/ partenaires du Bureau de la coopération suisse au Niger, Novembre 2018
2	DDC, Orientations Réduction des inégalités entre les Hommes et les Femmes 2022-2024, Octobre 2022
3	DDC, Exigences de la DDC en matière de prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (Prevention of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment, PSEAH)
4	DDC, Programme de coopération Suisse avec le Niger 2020 – 2024, Décembre 2019
5	PAGOD, Atelier de planification de la phase principale du PAGOD 2020-2022, Compte rendu, SwissAid, SOS Civisme, GFA Consulting Group, novembre 2019
6	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Coordination des Organisations Non Gouvernementales et Organisations Féminines Nigériennes (CONGAFEN), Août 2020 – Octobre 2022, Août 2020
7	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et Association des Blogueurs pour une Citoyenneté Active (ABCA), Septembre 2020 – Décembre 2022, Septembre 2020
8	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Secrétariat permanent du dispositif national mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives au Niger (SP-DN-ITIEN), Septembre 2020 – Octobre 2022, Septembre 2020
9	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et la Commission électorale nationale indépendante (CENI), Juillet 2020 – Octobre 2022, Octobre 2020
10	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique, de la Décentralisation, des Affaires coutumières et religieuses (MI/SP/D/AC/R), Juillet 2020 - Octobre 2022, Juillet 2020
11	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Conseil National de la Jeunesse (CNJ), Septembre 2020 – Octobre 2022, Septembre 2020
11	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et l'Institut National de la Statistique (INS), Août 2020 - Octobre 2022, Août 2020
12	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Mouvement des Jeunes pour le Développement et l'Éducation citoyenne (MOJEDEC), Décembre 2020 - Octobre 2022, Décembre 2020
13	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Conseil National du Dialogue Politique (CNDP), Octobre 2021 - Octobre 2022, Octobre 2021
14	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et SOS Civisme, Avril 2021 - Octobre 2022, Avril 2021
15	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et l'ONG École - Parrainage et Action de Développement (EPAD), Août 2021 – Novembre 2022, Août 2021
16	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Réseau des Organisations pour la Transparence et l'Analyse Budgétaire (ROTAB), Juillet 2021 - Novembre 2022, Juillet 2021
17	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et la Cour des Comptes (CDC), Mai 2022 - Septembre 2022, Mai 2022
18	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État (HCME), Août 2021 - Novembre 2022, Août 2021

19	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et l'Association Nigérienne de Lutte contre la Corruption (ANLC), Juin 2022 – Décembre 2022, Juin 2022
20	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et l'Observatoire Mondial de la Bonne Gouvernance (OMBG), Mai 2022 – Décembre 2022, Mai 2022
21	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Mouvement pour la Promotion de la Citoyenneté Responsable (MPCR), Juin 2022 – Décembre 2022, Juin 2022
22	PAGOD, Convention de Partenariat entre le Consortium GFA/SWISSAID et le Réseau Panafricain pour la Paix, la Démocratie et le Développement (REPPADD), Novembre 2022 – Décembre 2022, Novembre 2022
23	PAGOD, Document de projet, Phase principale 2020-2022, SwissAid, SOS Civisme, GFA Consulting Group, Avril 2020
24	PAGOD, Liste des partenaires de mise en œuvre, Avril 2020 – Décembre 2022, GFA Consulting Group et SwissAid, Avril 2020
25	PAGOD, Rapport opérationnel n°1, Avril 2020 – Juin 2020, GFA Consulting Group, SwissAid, Août 2020
26	PAGOD, Rapport opérationnel n°2, Juillet 2020 – Décembre 2020, GFA Consulting Group, SwissAid, Mars 2021
27	PAGOD, Rapport opérationnel n°3, Janvier 2021 – Juin 2021, GFA Consulting Group, SwissAid, Août 2021
28	PAGOD, Rapport opérationnel n°4, Juillet 2021 – Décembre 2021, GFA Consulting Group, SwissAid, mars 2022
29	PAGOD, Rapport opérationnel de la phase principale, Avril 2020 – Décembre 2022, GFA Consulting Group, SwissAid, mai 2023
30	PAGOD, Répertoire des supports et modules de formation au cours de la phase principale, Avril 2020 – Décembre 2022, GFA Consulting Group, SwissAid, mai 2023
31	PAGOD, Tableau récapitulatif des formations déroulées au cours de la phase principale, Avril 2020 – Décembre 2022, GFA Consulting Group, SwissAid, mai 2023
32	PAGOD, Situation des activités prévues dans le ProDoc et des activités effectivement réalisées au cours de la phase principale, Avril 2020 – Décembre 2022, GFA Consulting Group, SwissAid, mai 2023
33	République du Niger, Ordonnance n°2010-84 du 16 décembre 2010 portant Charte des partis politiques
34	République du Niger, Loi organique n°2017-64 du 14 août 2017, modifiée par la loi n°2019-38 du 18 juillet 2019 portant Code électoral du Niger
35	République du Niger, Constitution de la République
36	République du Niger, Arrêté n°001/P/CENI du 21 novembre 2017 portant Règlement intérieur de la Commission Électorale Nationale Indépendante (CENI), Novembre 2017

Tableau 14 : Feuille de route de la mission d'évaluation

Activités	Lieu	Nombre de jours	Séances	Observations
1. Mission terrain	Malbaza	3 (09-11 juillet)	<ul style="list-style-type: none"> - le Préfet de Malbaza - Maire de Malbaza - le DDC/T/A, et Point Focal PAGOD - un représentant des web activistes - cinq acteurs de la société civile (SOS –Civisme, ANL, MPCR et CPC) - le président du Conseil Communal de la Jeunesse - une présidente d'un groupement féminin - Retour à Niamey le 11 juillet 	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été interviewés sur place.
2. Rencontres d'échanges et recherches documentaires	Niamey	1 (12 juillet)	DDC, Consortium SWISSAID-GFA consulting - PAGOD.	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été enquêtés. - (Cf. Liste de présence)
3. Mission Terrain	Tillabéry	2 (13-14 juillet)	<ul style="list-style-type: none"> - le Maire de la Commune Urbaine de Tillabéry, - le DDC/T/A et Point Focal PAGOD - une présidente d'un groupement féminin - le président du Conseil Communal de la Jeunesse - le responsable de la troupe théâtrale <p>Retour à Niamey le 14 juillet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été interviewés sur place.
4. Entretiens téléphoniques et recherches documentaires	Niamey	2 (15-16 juillet)	Une (1) autorité communale et un (1) point focal de l'administration dans chacune des localités suivantes : N'gourtî, Diffa, Tanout, Oilléwa, Agadez, Arlit, Tchirozérine.	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été interviewés à distance. La revue documentaire a été normalement effectuée.
5. Mission Terrain	Gothèye	1 (17 juillet)	<ul style="list-style-type: none"> - Le 1^{er} Adjoint au Maire, Abdoulsalam Issifi - le DDAT/DC, Abdoul Wahab - un représentant de la société civile locale - un représentant du secteur privé - un membre des associations des jeunes - une représentante des organisations féminines <p>Retour à Niamey le 17 juillet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été interviewés à distance compte tenu de l'attaque terroriste survenue le 14 à Tillabéry La revue documentaire a été normalement effectuée.

6. Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre et recherches documentaire	Niamey	1 (18 juillet)	<p>Avec les acteurs institutionnels :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CENI : M. Amadou Aladoua, V. pprésident, tel. 96 49 32 16 2. DN/ITIE : M. Akser Abdoulkarim, SecrétaireExécutif, tel. 96 97 49 84 3. CNDP : M. Yahaya Garba ; Secrétaire Permanent, tel. 96 96 45 85 4. HCME: M. Amadou Saley Oumarou, tel. 92 72 00 00 / 90 06 72 75 5. CDC : M. Issoufou Boureima, Président 4^{ème} Chambre, tel. 99 53 99 99 6. CONGAFEN : M. Zakari Hamadou, tel. 96 35 55 60 7. MPCR : M. Nouhou M. Arzika, tel. 96 96 18 68 8. MOJEDEC : M. Ali Mamane, Président, tel. 98 91 81 22 / 93 29 88 16 9. ROTAB : M. Illiassou Boubacar, tel. 88 00 80 00 10. ANLC : M. Maman Wada, Président, tel. 96 28 79 29 	<ul style="list-style-type: none"> - Activité réalisée à 100%. Tous les acteurs échantillonés ont été interviewés par téléphone. Les appels téléphoniques eus, ont également permis de confirmer la tenue des 02 ateliers.
--	--------	----------------	---	---

Source : Cabinet Expertise Territoires, juillet 2023

Annexes 2 : Données sur les résultats de l'évaluation multicritère du PAGOD 1

Encadré n°2 : Cohérence du PAGOD 1 avec les principaux documents nationaux traitant du genre et les documents-cadres de la DCC sur le genre

Le PAGOD est cohérent au plan externe, car elle s'arrime avec :

La Constitution du 25 novembre 2010 qui dispose en son article 10 que : « tous les nigériens naissent et demeurent libres et égaux en droits et en devoirs » et en son article 22 que : « (i) l'Etat veille à l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard de la femme, de la jeune fille et des personnes handicapées; (ii) les politiques publiques dans tous les domaines assurent leur plein épanouissement et leur participation au développement national; (iii) L'Etat prend, en outre, les mesures de lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants dans la vie publique et privée. Il leur assure une représentation équitable dans les institutions publiques à travers la politique nationale de genre et le respect des quotas »

La Politique Nationale de Genre ambitionne, à l'horizon 2027 de : « bâtir, avec tous les acteurs, une société, sans discrimination, où les hommes et les femmes, les filles et les garçons ont les mêmes chances de participer à son développement et de jouir des bénéfices de sa croissance ».

Les Objectifs pour le Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 a donné une place importante à la promotion du genre. Ce programme phare de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 objectifs de développement durable (ODD), constituent une feuille de route visant des avancées qui sont durables et ne laissent personne pour compte (LNOB). Ce qui cadre parfaitement avec l'outcome 2.2 : l'état et les collectivités prennent en compte les aspirations des femmes et des jeunes.

Do no harm

Do No Harm (Ne pas nuire) est, de la part de l'aide humanitaire et de la coopération au développement, un essai de monitorage de leurs activités ayant pour but d'éviter d'aggraver le climat d'instabilité et de violence.

Tant la coopération au développement que l'aide humanitaire interviennent souvent dans des contextes conflictuels donnant à l'approche Do no Harm un relief particulier.

Leave no one behind

Le document d'orientation de la DDC visant à ne laisser personne de côté est un instrument normatif destiné à l'ensemble du personnel de la DDC. Il remplace le cahier d'information, de formation et de travail pour la lutte contre la pauvreté de la DDC (2000).

Le comité de direction de la DDC s'attache à ne laisser personne de côté. Il reconnaît que l'objectif est ambitieux, que l'engagement de la DDC est indispensable et qu'il est nécessaire de redistribuer les ressources à long terme pour réaliser et maintenir un changement systémique. Le comité de direction de la DDC soutient le personnel dans sa démarche visant à ne laisser personne de côté, qui fait partie intégrante de la gestion axée sur les résultats (GAR) de la DDC. En particulier, la DDC entend :

1. Mettre l'accent sur les personnes vivant dans la pauvreté, en accordant une attention particulière aux plus pauvres parmi les pauvres et en reconnaissant les multiples dimensions de la pauvreté.
2. Viser à un changement transformateur en luttant contre l'exclusion, la discrimination et l'inégalité.
3. Faire en sorte que les populations laissées de côté ou qui risquent de l'être soient prises en compte dans toutes les nouvelles stratégies thématiques et de coopération de la DDC.
4. Renforcer les systèmes d'information et la production de données ventilées qui révèlent les défis que rencontrent les laissés-pour-compte et resserrent les liens entre les acteurs responsables et les détenteurs de droits.

Coopération transfrontalière

Décentralisation financière

Gouvernance des ressources

Synergies avec les programmes régionaux



Synergies directes au niveau des programmes du BUCO

Developpement rural
(PAPI, PECEA, PAOP, DNPGCCA)

- Appui au développement économique local : soutien aux exploitations familiales, organisations paysannes et opérateurs privés

Thèmes transversaux
(Genre, Migration)

- Réduction des inégalités hommes-femmes
- Renforcement expression citoyenne
- Dialogue politique et recherche sur "migration et développement"

Education
(PAQUE, PEAJ, FOPROR)

- Appuis à la gestion décentralisée de l'éducation et de la formation professionnelle

Figure 1 : Synergie du PAGOD 1 avec les programmes régionaux

NB : La matrice de synergie a été établie lors du démarrage du programme aussi certaines informations ne sont plus actuelles : KARIA a démarré ; Ex-Or a été abandonné. Toutefois, cette figure présente l'avantage de retracer l'historique de cette synergie et reste valable en ce qui concerne les autres programmes en cours de mise œuvre.

Encadré n°3 : Illustration de l'incohérence entre les éléments du cadre logique du PAGOD 1

Le 2ème semestre 2021 a vu l'introduction d'un nouvel outil de suivi-évaluation des activités en vue d'aider le programme à mesurer le niveau d'atteinte des résultats prévus. Cette plateforme appelée TolaData est un outil numérique qui permet d'assurer le suivi, le contrôle et de rendre compte de la performance du programme de manière adéquate sur une plateforme unique et complète. Cet outil sert surtout à faire un suivi rapproché des indicateurs d'activités et de produits sur la base du cadre logique. Il donne aussi la possibilité de collecter, importer, organiser et analyser l'ensemble des données intégrées et offre la facilité d'accéder auxdites données à tout moment et à chaque niveau du cycle du projet.

Toutefois, il faudra noter que l'utilisation de la plateforme TolaData comme outil de suivi et évaluation, a fait ressortir quelques difficultés dans le suivi des indicateurs prévus dans le cadre logique. Il a été ainsi constaté une certaine inadéquation entre certains indicateurs d'activités et ceux des produits, voire des effets auxquels ils se rapportent. À titre d'exemple, pour la quasi-totalité des activités menées en matière de dialogue politique, il ne se dégage pas un lien, en termes de contribution vers l'atteinte du produit concerné :

Activité réalisée : « Huit (8) ateliers régionaux inclusifs sur le rôle du dialogue et du compromis politique dans le renforcement de la cohésion sociale et de la démocratie ainsi que la prise en compte du genre dans la mise en œuvre de leurs programmes ». Indicateur : Nombre de participants formés aux ateliers, ventilé par sexe et âge ;

Activité réalisée : « Ateliers de formation pour les médias dans la promotion du dialogue politique et le journalisme sensible aux conflits en période électorale ». Nombre de participants formés aux ateliers, ventilé par sexe et âge ;

Activité réalisée : « Campagnes de mobilisation des femmes toutes tendances politiques confondues dans les 8 régions du Niger en faveur d'élections transparentes, consensuelles et pacifiques ». Nombre de participants aux campagnes de plaidoyer, ventilé par sexe et âge.

Le produit auquel ces activités sont censées contribuer est : « Le dialogue politique devient plus inclusif et permanent ».

Les indicateurs de ce produit sont : 1.1. « Nombre d'engagements pris par les partis politiques lors des réunions du CNDP en facteur d'élections consensuelles et pacifiques ». 1.2. « Nombre de décisions/mesures prises par les pouvoir publics en application des engagements issus des réunions du CNDP ».

Encadré n°4 : Note de synthèse budgétaire du PAGOD 1



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confédératziun svizra

Standard minimum

Etat financier pour le contrat de mandat d'exécution de projet (MEP)

Mise en œuvre Réf. du système de gestion des données
Réf. du mandat

Monnaie: CHF

Nom/entreprise:

Durée prévue du mandat:

Période de l'état financier:

du: 01.01.2023

au: 31.08.2023

Consortium: GFA Consulting Group - SWISSAID

Date: 09.02.2023 du: 01.04.2020 au: 31.12.2023

Code	Fonction/ désignation	en CHF						Solde de phase par date réelle	Solde de phase par date réelle en %
		Phase de budget	Période réelle du budget	Période réelle de coûts	Période réelle de solde	Phase de coût par date réelle	Solde de phase par date réelle		
Partie 1:									
1,1	Total Honoraires du personnel du siège du mandataire (numéro SAP: 363 200 2100)	230.220	66.200	12.350	53.850	176.370	53.850	23%	
1,2	Total Frais remboursables-personnel du siège (numéro SAP: 363 200 2110)	27.407	12.750	-	12.750	12.558	14.851	54%	
TOTAL Partie 1		257.627	78.950	12.350	66.800	188.928	68.701	27%	
Partie 2:									
2,1	Total Honoraires du personnel du bureau local du mandataire (numéro SAP: 363 200 2100)	22.400	8.000	8.000	-	22.400	-	-	
2,2	Total Frais remboursables (numéro SAP: 363 200 2110)	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL Partie 2		22.400	8.000	8.000	-	22.400	-	-	
Partie 3a: Experts pour missions longues (unité de mise en œuvre)									
3,1	Total Rémunération Experts expatriés et nationaux (numéro SAP: 363 200 2200)	1.752.331	431.234	233.890	197.335	1.554.996	197.335	11%	
3,2	Total Frais de déplacement des expatriés résidents et des personnes à char (numéro SAP: 363 200 2200)	-	-	-	-	-	-	-	
3,3	Total Autres frais des expatriés résidents (numéro SAP: 363 200 2200)	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL Partie 3a		1.752.331	431.234	233.890	197.335	1.554.996	197.335	11%	
Partie 3b: Experts pour missions courtes (consultants)									
3,4	Honoraires Experts internationaux et nationaux (fonction approuvée dans le (numéro SAP: 363 200 2200)	62.370	8.100	-	8.100	54.270	8.100	13%	
3,5	Frais remboursables (numéro SAP: 363 200 2200)	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL Partie 3b		62.370	8.100	-	8.100	54.270	8.100	13%	

Tableau 15 : Matrice intégrée des effets du PAGOD 1

Hypothèse de changement	Axes d'analyse	Facteurs de changement	Effets générés
<p>Le renforcement de la légitimité et de la représentativité des institutions politiques du Niger, ainsi que l'amélioration de la transparence et de la participation de tous dans la gestion des affaires publiques à tous les niveaux, consolident le processus démocratique en cours, contribuant ainsi à la paix et la stabilité nécessaire pour garantir le développement socio-économique durable du pays.</p>	<p>Le renforcement du dialogue politique inclusif et la professionnalisation du dispositif électoral améliorent la qualité des scrutins électoraux et facilitent la participation des citoyens, notamment des jeunes et des femmes aux processus électoraux dans un climat apaisé.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ateliers régionaux sur le rôle du dialogue et du compromis politique... 2. Débats télévisés sur la nécessité d'un processus électoral inclusif... 3. Ateliers de formation au profit des médias 4. Mobilisation des femmes et des jeunes 5. Création et animation du site WEB du SP-CNDP 6. Capacitation des membres de la CENI 7. Capacitation des partis politiques sur la gestion des dossiers de candidature 8. Capacitation des autorités administratives sur les règles de maintien de la paix et du respect des droits humains en période électorale 9. Sensibilisation et mobilisation des femmes et des jeunes à travers des caravanes et les théâtres-forums 10. Capacitation des femmes et des jeunes au sein des partis politiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconnaissance et respect par les citoyens de l'ordre démocratique axé sur la séparation des pouvoirs 2. Adoption d'attitudes empreintes de paix et de tolérance politique 3. Accroissement de l'intérêt des femmes et des jeunes aux questions politiques 4. Accroissement du taux de participation aux élections (2020-2021) 5. Gestion plus professionnelle des processus électoraux 6. Acceptation pacifique des résultats des élections due à la transparence des processus électoraux 7. Intérêt des femmes et des jeunes pour le militantisme politique
	<p>La promotion de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des ressources (y compris extractives) améliorent la prise en</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publication et dissémination des rapports annuels de l'ITIE-Niger 2. Publication et diffusion d'un répertoire des 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prise de conscience des élus en matière de reddition des comptes 2. Amélioration de la gestion des

	<p>compte des aspirations des citoyens, en particulier des femmes et des jeunes.</p>	<p>conventions minières signées par le Niger de 2008 à 2018.</p> <p>3. Implication de la société civile dans le suivi du processus ITIE.</p> <p>4. Renforcement des capacités des élus.</p> <p>5. Amélioration de l'accessibilité des femmes et des jeunes aux réseaux sociaux.</p> <p>6. Mise à disposition et utilisation des données probantes.</p>	<p>collectivités territoriales</p> <p>3. Activisme numérique et interpellations des élus sur la gestion des affaires publiques (contrôle citoyen de l'action publique).</p>
	<p>Le renforcement des capacités des Institutions démocratiques améliore la qualité des services publics.</p>	<p>1. Mise en œuvre du plan d'actions sur les comportements non observants des agents</p> <p>2. Coaching sur la théorie du changement dans le cadre de l'élaboration du PDES 2022-2026</p> <p>3. Édition de guides en matière de gestion administrative</p> <p>3. Transmission d'habiletés dans divers domaines à travers des sessions de renforcement des capacités</p> <p>4. Transmission d'habiletés sur la collecte et l'utilisation des données probantes dans plusieurs branches de l'administration publique</p> <p>5. Transmission d'habiletés en matière de légistique</p> <p>6. Transmission d'habiletés nécessaires à l'amélioration de la qualité du travail parlementaire.</p>	<p>1. Adoption de comportements respectueux de l'éthique et de la déontologie administrative par les agents de l'État</p> <p>2. Meilleure qualité du PDES 2022-2026 par rapport aux éditions antérieures</p> <p>3. Amélioration du savoir et du savoir-faire des agents de l'État (central et régional)</p> <p>4. Meilleure qualité des lois proposées par les parlementaires</p> <p>5. Meilleure qualité du travail parlementaire.</p>

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 16 : Grille multicritère pondérée par l'équipe opérationnelle du mandataire du PAGOD 1

Critères	Notes pondérées sur 10	Éléments de justification
Pertinence	10	<ul style="list-style-type: none"> Contexte initial du démarrage du PAGOD => élection, 3ième outcome, environnement sociopolitique
Cohérence	Externe : 09	<ul style="list-style-type: none"> Contexte de naissance du programme en cohérence avec les besoins d'intervention du temps (élection, construction de la citoyenneté, RC des acteurs en lien aux besoins des acteurs) Aspects spécifiques liés à la décentralisation => découpage administratif et RC des acteurs communaux mais aussi des niveaux méso et macro (institutions des domaines et priorités définis par l'État=> présidence du comité de pilotage par le ministère MID) Transparence au niveau communal (Quoi ? Qui ? Comment ? => implication des communautés à la base => détenteurs de droits et détenteurs de devoirs Redevabilité en matière de transparence Arrimage avec les politiques publiques à toutes les échelles territoriales Année 1 : ProDoc => majoritairement basé sur les élections à cause du contexte électoral et les autres outcomes s'étaient au-delà des élections L'impact des appuis en matière électorale va bien au-delà du cadre circonstanciel de départ (=> Outcome 3)
	Interne : 10	<ul style="list-style-type: none"> Interdépendance entre les activités : synergie-complémentarité Activités permettent de générer les résultats attendus et d'atteindre les objectifs initialement fixés
Efficacité	09	<ul style="list-style-type: none"> <u>L'équipe a fait plus que l'enveloppe prévue</u> Les activités réalisées sont permis de réaliser les résultats attendus Concordance entre activités et objectifs Dialogue politique : toutes les activités prévues ne sont pas réalisées
Efficience	10	<ul style="list-style-type: none"> Les moyens reçus ont permis de réaliser les activités prévues mais pas opérationnellement dans les délais prévus Difficultés liées au rythme de certains partenaires Difficultés de perception surtout au niveau du dialogue politique Certaines activités n'ont pas pu être réalisées parce qu'elles ne revêtent pas le même ordre de priorité chez les partenaires Enveloppe du projet et le staffing : ex. Suivi-évaluation et assistante administrative => staffing étouffé SwissAid => surcharge de travail ne permettant pas une véritable interaction entre les deux organisations et également sur la disponibilité de SwissAid de vaquer aux actions empiriques Industries extractives : non-disponibilité de certaines données spécifiques sur le circuit de production et de contrebande <u>L'exploitation des cimenteries ne relève pas des industries extractives</u>

		<ul style="list-style-type: none"> Le problème des impacts environnementaux et sociaux est crucial y compris le paiement des redevances => gestion des ressources provenant de l'exploitation de ces ressources ??? Sensibilisation et interpellation => redevabilité et détenteurs de droits Développement communal porté par la digitalisation (web activistes) Flexibilité de l'équipe opération du PAGOD dans la gestion des activités SOFT
Effets	09	<ul style="list-style-type: none"> Décentralisation : RC des élus locaux => prise de conscience ayant amené les acteurs à changer leurs pratiques Ex. suivi-évaluation du budget communal => affectations des postes budgétaires sans respect de la nomenclature des finances locales => formations assurées par des praticiens/ inspecteurs Direction assurant le RC des élus locaux sur les thématiques en matière de nomenclature budgétaire CFGCT Dialogue politique : assainissement du cadre juridique et institutionnel des élections => participation des acteurs (principalement les partis politiques et les OSC) Appui à la CENI visant la réforme du cadre réglementaire d'organisation des élections => applicabilité du cadre réglementaire Modification de la charte des partis politiques => projet de loi en élaboration pour être soumis à l'AN Genèse de la CENI => collaboration tendue entre les membres de la CENI mais on note une conciliation des intérêts des acteurs membres de la CENI=> esprit d'équipe axé sur le team building Meilleure collaboration du PAGOD avec la CENI Théâtre forum => information, échanges sociaux, sensibilisation et mobilisation sociale (500 personnes mobilisées) Diagnostic institutionnel de la CENI (non financé par le PAGOD) La gestion administrative
Durabilité/ viabilité	09	<ul style="list-style-type: none"> Communes : RC connaissances acquises à intérioriser diversement par les bénéficiaires selon leurs propres capacités OSC : Mise à l'échelle dans des contextes similaires => CCAP ONG : Capacités financières limitées pouvant plomber la pérennisation des acquis du programme Acteurs politiques : prise en compte des intérêts et des jeux d'acteurs Élus locaux : tenir de la mobilité induite par le changement des mandats Travail très fourni à la base du fait des difficultés rencontrées au niveau macro

	<ul style="list-style-type: none"> • Portage institutionnel tributaire des capacités des acteurs qui occupent les postes administratifs et de leurs rythmes de travail propres • HCME : autorités publiques nigériennes => rôles de conseil, réformes publiques, modernisation de l'administration publique sur la base d'études préalables (Ex. Encadrement de l'équipe en charge de l'élaboration du PDES => appui-conseil et accompagnement du PAGOD. <u>Activités portées par des manuels.</u> • Politisation de l'administration communale : les personnes compétentes n'occupent pas les postes qu'il faut Ex. tutelle administrative par rapport au contrôle et à l'évitement des actes de gestion déviants • Démocratie locale : un acquis certain impulsé par le PAGOD mais qui doit être consolidée • CENI : au niveau de la professionnalisation • Quid des outils de systématisation dans la gestion ? => • Ce sont les experts du CFGCT qui déroulent les sessions de RC => Fondamental pour la pérennisation des acquis en matière de RC • La digitalisation : INS, l'association des bloggeurs => relais des informations sur les réseaux sociaux • 266 CT sur 10 impactées par le PAGOD • Centres d'écoute mis en place par le PAGOD • Théâtre forum : appui à la scénarisation des messages à diffuser et à la mise en capacité des troupes pour la réalisation des théâtres • Les troupes théâtrales sont genrées et invitées à toutes les sessions de RC pour garantir leur immersion sur les thématiques du PAGOD • SwissAid a utilisé une des troupes à Dosso sur une autre thématique (conflits agriculteurs éleveurs par ex.) • Mise en place de points focaux Genre en perspective (avant la fin de l'année) • <i>Inclusion sociale</i> comme facteurs de capitalisation et de pérennisation des acquis du PAGOD => working progress
--	---

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 17 : Grille multicritère pondérée par les personnes référentes de la DDC-Niger

Critères	Scores pondérés (00 - 10)	Justifications/ Commentaires
<p>Pertinence</p> <p>Mesure la prise en compte effective par le PAGOD des problèmes caractérisant la gouvernance démocratique au Niger</p> <p>Mesure la prise en compte par le PAGOD des problèmes les plus urgents dont la résolution améliore significativement la gouvernance démocratique au Niger</p> <p>Requiert une analyse des problèmes majeurs de l'histoire sociopolitique du Niger.</p>	<p>9</p> <p>7</p> <p>6</p>	<p>Le programme adresse des enjeux du pays rappelé dans les orientations nationales (PDES, DPG,...). La tutelle du programme est assurée par le Ministère de l'Intérieur qui préside un comité de pilotage assurant que le programme est en ligne avec les orientations du Niger. La cellule gouvernance de la présidence a aussi mentionné la cohérence du programme</p> <p>Le programme est caractérisé par une assez grande flexibilité qui permet lors des sessions de COPIL et des planifications et même tout au long de la mise en œuvre de prendre en compte les nouveaux enjeux, acteurs.</p> <p>Intervenir sur les champs thématiques tels qu'adressent le programme ne peut valablement se faire sans une connaissance fine et continuellement actualisée du contexte. Le programme a fait des efforts dans ce sens mais aurait pu faire mieux</p>
<p>Cohérence externe</p> <p>Mesure la conformité entre les outcomes du PAGOD et les principaux leviers des politiques publiques à actionner pour améliorer la gouvernance démocratique au Niger</p> <p>Mesure la logique conceptuelle et thématique existant entre les articulations du PAGOD et les politiques publiques nigériennes de façon rétrospective et prospective</p>	<p>7</p>	<p>Les outcomes du programme adressent des préoccupations majeures identifiées avec les différentes parties prenantes à l'issue de larges consultations avant le montage du programme. Le programme est actuellement en phase avec les axes gouvernance du PDES et les politiques de décentralisation, de modernisation de l'Etat ...</p>
<p>Cohérence interne</p> <p>Analyse la logique entre les outcomes, les outputs, les activités, les résultats, les effets et impacts</p> <p>Analyse la concordance entre la structure organisationnelle du PAGOD, son pilotage et son mode de fonctionnement.</p>	<p>7</p> <p>6</p>	<p>La théorie de changement reprise dans le cadre logique tient et fait du sens et les différents éléments se tiennent dans une cohérence globale. Toutefois les tenir effectivement n'a pas vraiment été évident compte tenue de certains paramètres liés au contexte, au jeu des acteurs, à la volonté politique</p> <p>La structure organisationnelle du programme a pris du temps avant de se « stabiliser » dans un relatif n'équilibre pas vraiment optimal. L'équipe terrain n'a pas vraiment reçu l'appui optimal du siège et ce dans un contexte où le consortium lui-même avait des difficultés à</p>

		<p>fonctionner tel que souhaité. Le pilotage hors des sessions du COPIL n'a pas vraiment été continu et exploité au maximum dans le cadre de la mise à échelle et de la capitalisation des résultats du programme. Sinon la formule « light » et conjointe avec le programme RAAYI était une bonne expérience.</p>
<p>Efficacité</p> <p>Analyse dans quelle mesure les activités exécutées concourent à l'obtention des résultats attendus et ceux-ci aux objectifs spécifiques et à l'objectif général poursuivis</p> <p>Procède par comparaison Résultats attendus versus résultats obtenus.</p>	7	<p>Les activités sont recueillies auprès des acteurs ou suggérées aussi par la DDC ou le mandataire mais toujours avec le ok des institutions partenaires. Ces dernières sont validées et la mise en œuvre mesurée régulièrement. Cependant un travail d'analyse et une priorisation des activités aurait peut-être permis d'amplifier certains résultats car parfois le fil conducteur est un peu perdu par le mandataire au cours de la mise en œuvre.</p>
	7	<p>Globalement les objectifs initiaux sont atteints en termes d'activités à mettre en œuvre. Les activités déroulées permettent de réaliser les objectifs fixés pas toujours dans le degré souhaité Reste à apprécier la dimension ou l'effet transformateur induit</p>
<p>Efficience</p> <p>Analyse déjà l'efficacité mais prend en compte deux autres dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. les activités prévues ont-elles été exécutées dans les délais impartis ? ii. et avec le moins de ressources prévues possibles ? <p>Procède par analyse coûts/délais.</p>	6	<p>Globalement même si certaines prévue depuis le début de la phase peinent encore à l'être effectivement et qu'une prolongation de 1 an supplémentaire</p>
	5	<p>Une petite marge a pu être dégagée à l'issue de la phase principale avant la prolongation mais assez significative</p>
Effets	7	<p>Des effets transformateurs sont perceptibles en lien avec les différentes activités réalisées notamment dans le cadre de la participation citoyenne des femmes et des jeunes, de timides initiatives de CCAP sont initiées, de nouvelles dynamiques de redevabilité</p>
Durabilité / Viabilité	5	<p>La dimension systémique de mise en œuvre du programme n'a pas vraiment été optimale et le portage politique du programme aurait pu être un peu plus fort</p>

<p>société civile, de la population à la base (femmes et jeunes notamment).</p> <p>Analyse l'effectivité des capacités des acteurs à pouvoir pérenniser les acquis du PAGOD après son achèvement</p> <p>Procède par analyse de l'appropriation (ownership), du leadership et de la capacitation des acteurs (capacity building).</p>		<p>De timides effets se dessinent mais ne restent encore pas assez significatifs pour induire des changements positifs sur le quotidien des citoyens.</p> <p>Le programme a mise en évidence certaines insuffisances au niveau de certains acteurs que des actions de renforcement de capacités a adressés. Sinon il faut noter une mobilisation et un engagement de plus en plus fort des différents acteurs</p>
--	--	---

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 18 : Grille multicritère pondérée par les participants aux ateliers d'autoévaluation et de restitution dans le cadre de l'évaluation finale du PAGOD

Critères	Scores pondérés (00 - 10)	Justifications/ Commentaires
Pertinence Mesure la prise en compte effective par le PAGOD des problèmes caractérisant la gouvernance démocratique au Niger Mesure la prise en compte par le PAGOD des problèmes les plus urgents dont la résolution améliore significativement la gouvernance démocratique au Niger Requiert une analyse des problèmes majeurs de l'histoire sociopolitique du Niger.	09,56	Le PAGOD 1 prend bien en compte les problèmes qui minent la gouvernance démocratique au niveau. Il y a les problèmes directement liés à la démocratie (organisation des élections, participation aux élections, transparence des élections, liberté d'expression, dialogue politique, etc.). Il y a aussi les problèmes indirects liés à la gestion des industries extractives qui sont intimement liés à la gouvernance. Les axes d'intervention du PAGOD 1 prennent en compte tous les aspects importants qui caractérisent la gouvernance démocratique au Niger.
Cohérence externe Mesure la conformité entre les outcomes du PAGOD et les principaux leviers des politiques publiques à actionner pour améliorer la gouvernance démocratique au Niger Mesure la logique conceptuelle et thématique existant entre les articulations du PAGOD et les politiques publiques nigériennes de façon rétrospective et prospective.	08,79	Le PAGOD 1 s'aligne bien sur les priorités de l'État du Niger. Les principaux documents nationaux de développement au niveau démocratique ressortent les mêmes problèmes et actions d'amélioration que le PAGOD 1. Les stratégies de mise en œuvre du PAGOD 1 cadrent parfaitement avec celles retenues dans les principales politiques et stratégiques nationales.
Cohérence interne Analyse la logique entre les outcomes, les outputs, les activités, les résultats, les effets et impacts Analyse la concordance entre la structure organisationnelle du PAGOD, son pilotage et son mode de fonctionnement.		Les relations logiques entre les éléments du cadre logique du PAGOD 1 sont bien exprimées. La structure organisationnelle du PAGOD, son pilotage et son mode de fonctionnement sont bien cohérents.
Efficacité Analyse dans quelle mesure les activités exécutées concourent à l'obtention des résultats attendus et ceux-ci aux objectifs spécifiques et à l'objectif général poursuivis Procède par comparaison Résultats attendus versus résultats obtenus.	08,79	Les activités du PAGOD 1 ont été en majorité conduites par nous. Les résultats sont là, évidents. Presque tous les résultats attendus sont réalisés. pour nous, le PAGOD 1 est efficace.
Efficience Analyse déjà l'efficacité mais prend en compte deux autres dimensions :	09,16	Les conventions ont été généralement bien conçues et mises en œuvre. La plupart des activités documentées dans les conventions ont été exécutées à

<p>i. les activités prévues ont-elles été exécutées dans les délais impartis ?</p> <p>ii. et avec le moins de ressources prévues possibles ?</p> <p>Procède par analyse coûts/délais.</p>		<p>l'endroit de la cible visée. Les ressources financières prévues pour l'exécution des activités ont été assez bien gérées par l'équipe du PAGOD 1 et par nous les acteurs stratégiques.</p> <p>Les délais prévus pour l'exécution des activités ont été en général respectés.</p>
<p>Effets</p> <p>Analyse les avantages et désavantages sur divers plans des activités exécutées dans le cadre du PAGOD ; avantages perçus comme la résultante des activités exécutées (court et moyens termes).</p>	09	<p>Le PAGOD 1 a eu beaucoup d'effets positifs dans chacun des domaines où nous avons travaillé.</p> <p>La reprise du dialogue politique, la reddition des comptes au niveau communal, le CCAP et bien d'autres choses sont des effets attribuables aux actions du PAGOD 1.</p>
<p>Durabilité/ Viabilité</p> <p>Analyse les facteurs systémiques pouvant favoriser le portage des acquis du PAGOD par les acteurs politiques, administratifs, de la société civile, de la population à la base (femmes et jeunes notamment).</p> <p>Analyse l'effectivité des capacités des acteurs à pouvoir pérenniser les acquis du PAGOD après son achèvement.</p> <p>Procède par analyse de l'appropriation (ownership), du leadership et de la capacitation des acteurs (capacity building).</p>	07,11	<p>Malgré la fragilité de l'environnement politique du Niger, beaucoup d'acquis du PAGOD 1 sont durables. Il faut cependant organiser un atelier pour identifier ces acquis et définir les stratégies de leur pérennisation.</p> <p>Il faut aussi une deuxième phase pour consolider les acquis capitalisés.</p>

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 19 : Grille multicritère pondérée par les évaluateurs

Critères	Scores pondérés (00 - 10)	Justifications/ Commentaires
<p>Pertinence</p> <p>Mesure la prise en compte effective par le PAGOD des problèmes caractérisant la gouvernance démocratique au Niger</p> <p>Mesure la prise en compte par le PAGOD des problèmes les plus urgents dont la résolution améliore significativement la gouvernance démocratique au Niger</p> <p>Requiert une analyse des problèmes majeurs de l'histoire sociopolitique du Niger.</p>	08	Le programme est pertinent à travers la prise en compte des principaux problèmes caractérisant la vie démocratique du Niger et sa gouvernance par les acteurs politiques et sociaux d'une part, et sa structuration à travers des outcomes bien formulés et contextuels, d'autre part (Cf. § 3).
<p>Cohérence externe</p> <p>Mesure la conformité entre les outcomes du PAGOD et les principaux leviers des politiques publiques à actionner pour améliorer la gouvernance démocratique au Niger.</p> <p>Mesure la logique conceptuelle et thématique existant entre les articulations du PAGOD et les politiques publiques nigériennes de façon rétrospective et prospective.</p>	08	Le programme est cohérent avec le contexte d'intervention à la fois sur les plans institutionnel (documents-cadres multisectoriels du Gouvernement nigérien et de la Coopération suisse) et organisationnel (diversité des acteurs en présence) assortis d'une approche acteurs d'une part, et l'harmonie relative entre les éléments du cadre logique, d'autre part (Cf. § 3).
<p>Cohérence interne</p> <p>Analyse la logique entre les outcomes, les outputs, les activités, les résultats, les effets et impacts.</p> <p>Analyse la concordance entre la structure organisationnelle du PAGOD, son pilotage et son mode de fonctionnement.</p>		
<p>Efficacité</p> <p>Analyse dans quelle mesure les activités exécutées concourent à l'obtention des résultats attendus et ceux-ci aux objectifs spécifiques et à l'objectif général poursuivis</p> <p>Procède par comparaison Résultats attendus versus résultats obtenus.</p>	09	Le programme est efficace avec un taux de réalisation physique et un taux de réalisation financière très élevés d'une part, et une approche d'intervention démontrant une maîtrise du contexte d'intervention, d'autre part (Cf. § 3).
<p>Efficience</p> <p>Analyse déjà l'efficacité mais prend en compte deux autres dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. les activités prévues ont-elles été exécutées dans les délais impartis ? 	09,50	Le programme est efficient car l'analyse du rapport coût/délai d'exécution des activités est appréciable d'une part, et la gestion des conventions-cadres et contrats de partenariat est également appréciable, d'autre part (Cf. § 3).

ii. et avec le moins de ressources prévues possibles ? Procède par analyse coûts/délais.		
Effets Analyse les avantages et désavantages sur divers plans des activités exécutées dans le cadre du PAGOD ; avantages perçus comme la résultante des activités exécutées (court et moyens termes).	08	Les effets du programme sont déjà perceptible en matière de CCAP, d'optimisation du processus ITIE, de renforcement organisationnel des principales institutions publiques impliquées dans la gouvernance démocratique du pays, l'implication et la participation des femmes et des jeunes dans le dialogue politique à travers le renforcement de leur leadership, le renforcement du système partisan et l'utilisation des théâtres-forums et les réseaux sociaux comme vecteurs d'information, de sensibilisation et de dénonciation de la mal gouvernance (même si le coup d'état du 26 juillet 2026 tend à remettre en cause certains acquis en raison de la volatilité du climat politique) (Cf. § 3).
Durabilité/ Viabilité Analyse les facteurs systémiques pouvant favoriser le portage des acquis du PAGOD par les acteurs politiques, administratifs, de la société civile, de la population à la base (femmes et jeunes notamment). Analyse l'effectivité des capacités des acteurs à pouvoir pérenniser les acquis du PAGOD après son achèvement. Procède par analyse de l'appropriation (ownership), du leadership et de la capacitation des acteurs (capacity building).	08	Le programme jouit d'une viabilité certaine au regard des mutations qui surviennent sur le plan politique dans le pays, mais la pérennisation de ses acquis reste fragile en raison du contexte non-démocratique actuel (Cf. § 3).

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 20 : Analyse profil/poste sommaire des membres de l'équipe opérationnelle du mandataire du PAGOD 1

Fonction	Nom	Profils	Organisation	Rôles et Responsabilités	Adéquation profil/poste
Chef d'équipe/ Chef de programme	Salissou Moussa	Expert électoral, spécialiste de gestion des programmes et projets, juriste, écrivain.	GFA	Gestion du projet (technique, administrative, finances, personnel).	Le profil correspond au poste.
Responsable CENI et dialogue politique	Salou Djeka	Spécialiste élaboration, Gestion et suivi-évaluation des projets avec une très bonne connaissance des institutions politiques, des structures et du mouvement associatif nigérien (OSC).	GFA	Responsabilité technique accessoire pour le renforcement des capacités de la CENI et du dialogue politique.	Le profil correspond au poste.
	Abdourahmane Malam Saley	Juriste			Le profil correspond au poste.
Responsable formation	Mariame Yacine	Inspectrice de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non Formelle	GFA	Responsabilité principale : Outputs 1 et 2.	Le profil correspond au poste.
Responsable industries extractives et décentralisation	Solli Ramatou Barké	Psychopédagogue, spécialiste en matière de gouvernance des industries extractives	GFA	Responsabilité accessoire : Output 3.	Le profil correspond au poste.
Responsable mobilisation et communication sociale	Aïda Abdoulaye	Sociologue	SWISSAID	Responsabilité principale : Toutes les formations et les outputs 9 et 10.	Le profil correspond au poste.
Responsable communication et plaidoyer	Djibrilla Abdou	Spécialiste en Communication pour le Développement et des TICs, Blogueur et Reporteur Sociaux	GFA	Responsabilité principale : Output 7 et référent pour la communication institutionnelle. Responsabilité accessoire : Output 1.	Le profil correspond au poste.
	Abdoul Khafid Ousseini	Spécialiste en administration et gestion des organisations, communicateur, consultant en informatique de bureautique, en infographie et en création de site web			Le profil correspond au poste.

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Annexes 3 : Données sur le cycle de gestion du PAGOD 1

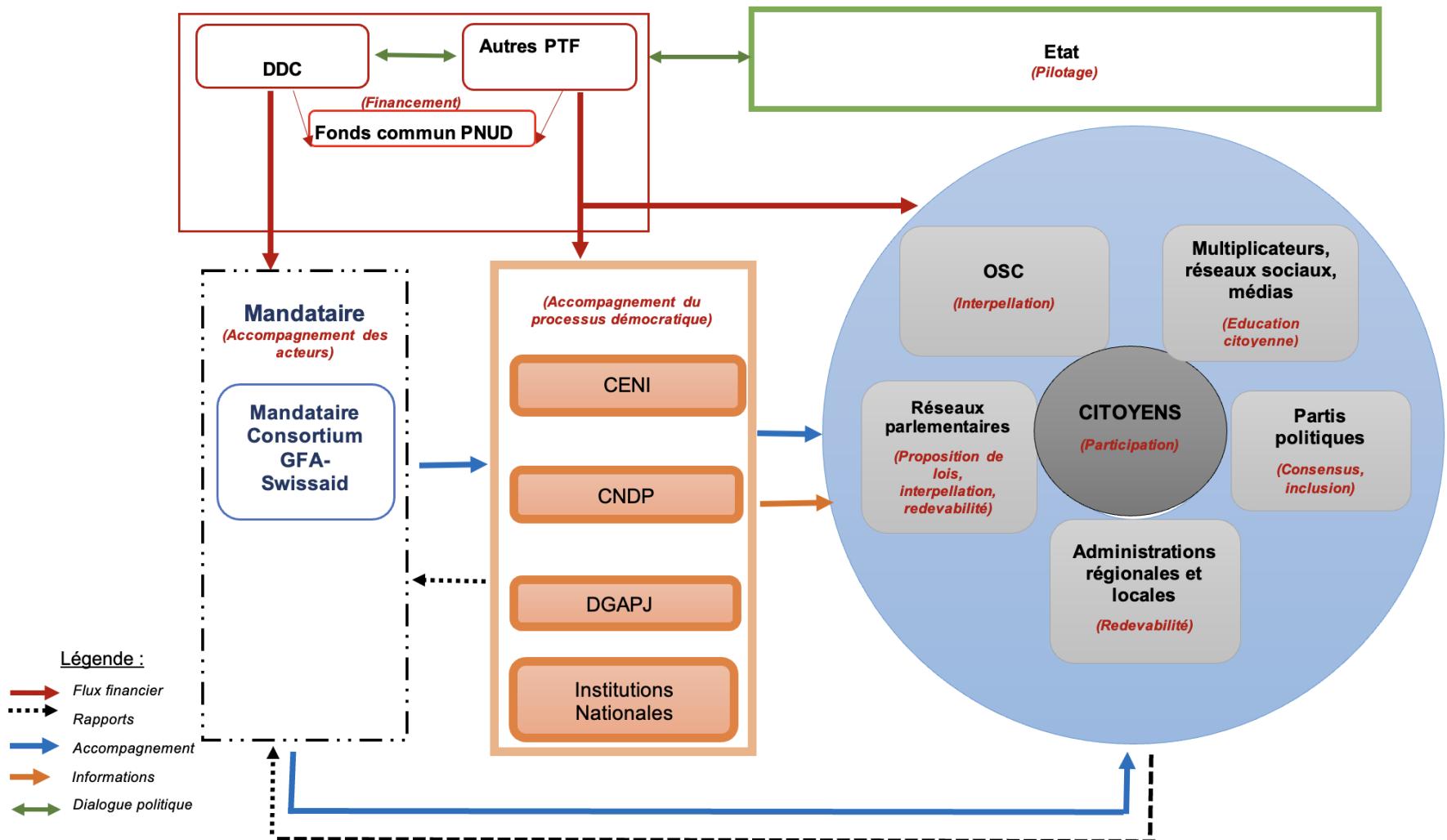


Figure 2 : Montage institutionnel du Programme d'Appui à la Gouvernance Démocratique, Phase 1 (PAGOD 1)

Tableau 21 : Point de mise en œuvre des contrats et conventions de partenariat initiés par le PAGOD
1

Partenaires stratégiques	Durée de la convention	Montant de la convention	Montant de l'avance	Taux de réalisation		Observations
				Physique	Dépenses réelles	
SP/DN/ITIEN	09/09/20 - 31/10/22		40 535 088		35 818 356	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
CENI	07/10/20 - 31/10/22		48 036 875		45 528 370	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
MI/SP/D/AC/R	17/07/20 - 31/10/22		134 607 262		131 757 415	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
CNJ	02/09/20 - 31/10/22					Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre. En fait le CNJ a travaillé avec la CONGAFEN qui a reçu l'avance et s'est occupée de la dimension féminine et lui des jeunes.
INS	07/08/20 - 31/10/22		78 777 778		78 195 740	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
MOJEDEC	23/12/20 - 31/10/22		4 650 000		4 649 595	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
CNDP	12/10/21 - 31/10/22		24 167 542		24 105 642	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
CONGAFEN	25/08/20 - 31/10/22		54 765 950		54 765 935	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre

SOS-Civisme Niger	14/04/21 - 31/10/22	178.258.865			171 714 903	
ABCA	09/09/20 - 31/12/22		20 134 000		18 810 600	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
EPAD	11/08/21 - 31/11/22	168.309.286			163 373 739	
ROTAB	06/07/21 - 31/10/22	72 322 500			66 706 579	
CDC	04/05/22 - 31/09/22		35 644 830		33 864 155	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
HCME	16/08/21 - 31/11/22		216 422 617		204 835 115	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
ANLC	17/06/22 - 31/12/22	15.000.000	14 890 000	14 890 000	14 785 440	
OMBG	01/07/22 - 31/12/22	10.000.000	8 400 252		7 591 258	
MPCR	01/06/22 - 31/12/22	26.970.000			26 698 650	
REPPAD	02/11/22 - 31/10/22	22 275 520	22 275 520		22 134 800	
MP/NTI	- 31/10/22		29 836 940		28 921 180	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre
WANEP	- 31/10/22		1 660 500		1 526 250	Pas de montant étant donné que c'est une convention cadre

Source : Mission d'évaluation du PAGOD 1, juillet 2023

Tableau 22 : Synthèse de l'autoévaluation sur base de l'outil SEPOCA des parties prenantes au PAGOD 1 issue des travaux de l'atelier d'autoévaluation

Succès	Échecs
<ul style="list-style-type: none"> • L'existence des conventions entre le PAGOD et ses partenaires de mise en œuvre • Réalisation de toutes les activités planifiées • La professionnalisation du dispositif électoral • Réalisation des enquêtes socioéconomiques dans les dix communes minières et pétrolières • Renforcement des capacités des élus sur leurs rôles et la mise en place du dialogue multi-acteurs (forum & théâtres forum) • Réalisation des campagnes sur le contenu local, le genre et le plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la réalisation de certaines activités prévues dans les conventions • Non maîtrise des procédures de gestion • Lenteur dans la transmission des feedbacks des rapports • Retard dans la mise à disposition des fonds • Retard dans la dissémination des rapports • Faible présentation des effets induits sur les jeunes et les femmes dans les rapports • Faible engagement de quelques partenaires de mise en œuvre •
Potentialités	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et adhésion des parties prenantes (acteurs politiques, organisation de la société civile, chefferie traditionnelle à s'impliquer dans les activités mises en œuvre. • Disponibilité des acteurs locaux à soutenir la gouvernance locale • Engagement soutenu des bailleurs et des partenaires de mise en œuvre • Cohérence entre les objectifs du PAGOD et ceux des partenaires de mise en œuvre • Existence des niches fiscales pour la mobilisation des ressources internes • Existence d'un cadre légal autorisant la collecte et la diffusion des données probantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Défis sécuritaires dans certaines zones d'intervention • Insuffisances des ressources financières allouées aux partenaires • Non prise en compte des couts liés à la gestion administrative des partenaires de mise en œuvre • Exigence de certains groupes cibles • Réticence au changement •
Conclusions	Actions
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du cadre démocratique à la suite de la mise en œuvre du PAGOD • Implication de plus en plus forte des citoyens, en particulier des jeunes et des femmes dans le processus électoraux et politiques • Les actions de l'out come 2 sont pertinentes et doivent être poursuivie et renforcées 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser des résultats de la phase 1 du PAGOD • Consolider la planification participative du programme • Tenir compte du PDC et du PTBA dans la planification annuelle de PAGOD • Développer des actions de synergie entre les différents partenaires du PAGOD (création d'un cadre de partage d'expérience)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Apparition des nouvelles niches d'intervention suite à l'exécution du PRODEC-PAGOD• Nécessité de mettre en place une deuxième phase pour renforcer et pérenniser les acquis et capitaliser les leçons | <ul style="list-style-type: none">• Multiplier les ICCAP (renforcement des capacités des OSC en matière d'intégrité, de reddition des comptes et de bonne gouvernance). |
|--|---|

Tableau 23 : Guide d'entretien consolidé utilisé dans le cadre des interviews

Critères d'évaluation	Questions évaluatives spécifiques
La pertinence	<p>Questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le programme répond-il aux Besoins prioritaires des groupes cibles (Collectivités territoriales, Ministères et Institutions partenaires, Partis politiques, Services techniques déconcentrés de l'État, organisations de la société civile) ? 2. Dans quelle mesure le programme a-t-il renforcé les capacités des différents acteurs aussi bien au niveau central qu'au niveau local ? 3. Dans quelle mesure le programme a-t-il permis à ces acteurs de développer des capacités d'adaptation aux contextes de façon inclusive ? 4. Dans quelle mesure le programme a-t-il permis aux organisations et acteurs de la société civile d'influer sur la priorisation des projets, la gouvernance interne, l'institutionnalisation de la culture de redevabilité et la transparence ? 5. Dans quelle mesure les différents acteurs ont porté les enjeux du programme ? 6. Dans quelle mesure le « jeu démocratique » a été impacté par l'intervention du programme ? 7. Dans quelle mesure le dispositif institutionnel du programme est-il approprié : ancrage de la tutelle ? comité de pilotage ? Dans quelle mesure le mandataire d'exécution a-t-il assuré la conduite efficace et efficiente du programme ? Quelle valeur ajoutée a apporté le format du consortium ? 8. Dans quelle mesure le programme adresse-t-il les thématiques transversales de la DDC (LNOB, DNH, Genre, CSPM) ? 9. Quels effets secondaires indésirables le programme peut-il avoir eu ?
La cohérence (Externe & Interne)	<p>Questions :</p> <p>Cohérence externe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure le programme est-il aligné aux orientations et politiques nationales en matière de décentralisation et de processus démocratique (élections, société civile) ? 2. En quoi les appuis du PAGOD sont-ils complémentaires avec les programmes des principaux PTF qui soutiennent la décentralisation, les élections, la société civile, le leadership féminin ? 3. Quelles sont les collaborations et les plus-values avec les autres programmes du domaine gouvernance (focus : PACT, RAAYI) et avec les autres domaines du programme de coopération SADEL et Education ? 4. Dans quelle mesure le programme est cohérent avec les interventions des autres PTFs dans le secteur ? <p>Cohérence externe</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Les moyens permettent-ils d'effectuer les activités prévues, celles-ci d'atteindre les résultats attendus et ceux-ci, les objectifs spécifiques définis ?

	6. Ces derniers peuvent-ils contribuer effectivement aux objectifs globaux visés ?
L'efficacité (résultats, effets, impacts)	<p>Questions :</p> <p>1. Dans quelles mesures les résultats, effets et impacts escomptés du programme ont-ils été atteints en termes de : i) participation politique et civique des femmes et des jeunes ; ii) professionnalisation de la CENI ; iii) renforcement du dialogue politique national ; iv) redevabilité, transparence au niveau dans la gestion des ressources extractives v) renforcement de la société civile et des faiseurs d'opinion et acteurs de changement.</p> <p>Plus spécifiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariats : Dans quelle mesure les Collectivités Territoriales (CT), les Services techniques nationaux déconcentrés (STD), les médias, les organisations de la société civile (OSC), ou communautaires collaborent-ils et fournissent-ils des services adaptés aux besoins et au contexte ? Dans quelle mesure de nouveaux acteurs et institutions clés ont été accompagnés pour adresser des enjeux du programme ? Comment les partenariats avec les réseaux parlementaires ont adressé des enjeux du programme ? ➤ Dialogue politique : Dans quelle mesure le programme a contribué à un dialogue politique plus inclusif et permanent ? Dans quelle mesure le programme a contribué à la fonctionnalité du CNDP ? Quel a été le rôle de la société civile et des médias sur le dialogue politique ? ➤ Professionnalisation du dispositif électoral : Dans quelle mesure le renforcement de la CENI a-t-il contribué à la rendre plus professionnelle ? Comment cela se traduit-il au niveau de la CENI, des partenaires de la CENI, de la population ? Quelle valeur ajoutée a apporté la contribution du programme au basket fund élections ? etc. ➤ Participation citoyenne/Équité/inclusion : Dans quelle mesure les femmes et les jeunes ont été plus impliqués dans les processus électoraux ? Cela a-t-il permis d'influencer le jeu politique ? Dans quelle mesure le programme a favorisé la mise en place de nouveaux espaces d'expression citoyenne ? Dans quelle mesure le programme a adressé les préoccupations prise des groupes vulnérables, minoritaires (ethnies, langues) (LNOB) et des zones fragiles ? Le programme a-t-il permis une réduction des inégalités de genre et compétences en genre des différents acteurs en termes de prise en compte des femmes et des jeunes dans les budgets, les politiques publiques ? Dans quelle mesure le programme a influencé la transparence des ressources extractives à tous les niveaux ? etc. ➤ Paix et Cohésion sociale : Dans quelle mesure les actions des collectivités territoriales, du ministère de l'intérieur et de la société civile et des autres partenaires du PAGOD contribuent-elles à la cohésion sociale, à la prévention et gestion des conflits ? ➤ Institutionnalisation : dans quelle mesure les différents acteurs/partenaires institutionnels ont-ils intégrés les acquis du programme ? quelle est l'appréciation des groupes cibles atteints par rapport à la qualité des services fournis et des prestations et comment favoriser un passage à l'échelle des appuis ? quels sont les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte des résultats et qui devront être considérés lors de la formulation du futur programme ?
L'efficience	<p>Questions :</p> <p>1. Le programme a-t-il été réalisé selon les critères d'efficience ou aurait-il pu avoir plus d'impact si les ressources avaient été utilisées différemment ?</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Est-ce que les coûts du programme étaient réalistes (sur ou sous-estimés) au regard des résultats atteints ? 3. Quel est le coût des résultats effectifs ? 4. Les objectifs du programme ont-ils été atteints dans les délais prévus ? Si non, pourquoi pas ? 5. Evaluer les synergies créées par le programme (mise en réseau des partenaires entre eux et synergies avec d'autres PTF et l'Etat sur des modalités de cofinancement) et les obstacles qui empêchent de telles synergies et les opportunités pour une plus grande efficience dans ce domaine 6. Les processus de pilotage du programme ont-ils permis de rationaliser et d'optimiser les différents financements dans une logique de complémentarité ? 7. Quelles sont les mesures et pratiques mises en place par les différents acteurs pour une gestion efficiente des ressources ? 8. Quelles sont leurs points faibles ?
Viabilité/ Durabilité	<p>Questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le portage observable pour les résultats du programme ? 2. Outre le soutien de la DDC, quelles sont les autres ressources financières mobilisées par les différents partenaires ? Disposent-ils de stratégies programmatiques pluriannuelles ou de projets ponctuels ? 3. Dans quelle mesure le programme a-t-il novateur dans la démarche, les acteurs ? 4. Comment le ministère de l'intérieur et de la décentralisation assurant la tutelle du programme, compte mettre à l'échelle les bonnes pratiques issues du programme ? 5. Dans quelle mesures les bonnes pratiques du programme inspirent les autres PTFs ? Est-ce les résultats peuvent être mis à l'échelle ? par quel(s) acteur (s) ? 6. Dans quelle mesure l'approche retenue (contribution aux stratégies des acteurs, soutien au dialogue politique) favorise-t-elle la durabilité des appuis ? 7. En termes de compétences : est-ce que les parties prenantes appuyées disposent des compétences requises pour assurer de manière autonome, efficace et durable leurs rôles/responsabilités ? 8. Quelles sont les contraintes majeures/ leçons apprises clés à prendre en compte pour la formulation de la phase 2 ? Quelles mesures correctives à mettre en place pour optimiser la prochaine phase. 9. Dans quelle mesure la visibilité du programme sur les réseaux sociaux a-t-elle été assurée ? Dans quelle mesure le potentiel des NTIC /Digitalisation a-t-il été exploité ? 10. Eu égard à l'évolution du contexte politique et sécuritaire sous régional, quels sont les principaux défis et enjeux et les mesures anticipatives à prendre pour une prochaine phase du PAGOD ?