RAPPORT ANNUEL 2011

PROJET "APPUI INSTITUTIONNEL POUR LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE GENRE PAR LE MINISTERE DE LA POPULATION, DE LA PROMOTION DE LA FEMME ET DE LA PROTECTION DE L'ENFANT" (NER/08/027/11)

ABRÉVIATIONS 4

1 FICHE PROJET 5

2 RÉSUMÉ 6

2.1 APERÇU DE L'INTERVENTION 6
2.2 POINTS SAILLANTS 6
2.3 RISQUES CLE 7
2.4 LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS CLE 8

3 ANALYSE DE L'INTERVENTION 10

3.1 CONTEXTE 10
3.1.1 Evolution du contexte 10
3.1.2 Ancrage institutionnel 11
3.1.3 Modalités d'exécution 11
3.1.4 Dynamique « Harmo » 11
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE 13
3.2.1 Indicateurs 13
3.2.2 Analyse des progrès réalisés 13
3.2.3 Risques et hypothèses 14
3.2.4 Critères de qualité 14
3.2.5 Impact potentiel 15
3.2.6 Recommandations 15
3.3 RESULTAT 1 17
3.3.1 Indicateurs 17
3.3.2 Bilan activités 17
3.3.3 Analyse des progrès réalisés 17
3.3.4 Risques et hypothèses 18
3.3.5 Critères de qualité 18
3.3.6 Exécution budgétaire 19
3.3.7 Recommandations 19
3.4 RESULTAT 2 19
3.4.1 Indicateurs 19
3.4.2 Bilan activités 20
3.4.3 Analyse des progrès réalisés 20
3.4.4 Risques et hypothèses 20
3.4.5 Critères de qualité 21
3.4.6 Exécution budgétaire 21
3.4.7 Recommandations 21
3.5 RÉSULTAT 3 22
3.5.1 Indicateurs 22
3.5.2 Bilan activités 22
3.5.3 Analyse des progrès réalisés 22
3.5.4 Risques et hypothèses 23
3.5.5 Critères de qualité 23

3.5.6 Exécution budgétaire 24
3.5.7 Recommandations 24

4 THÈMES TRANSVERSAUX 25

4.1 GENRE 25
4.2 ENVIRONNEMENT 25

5 DÉCISIONS PRISES PAR LA SMCL & SUIVI 26

6 LEÇONS APPRISES 27

7 ANNEXES 28

7.1 CADRE LOGIQUE 28
7.2 RAPPORT "BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M)" 28
7.3 BENEFICIAIRES 28
7.4 PLANIFICATION OPERATIONNELLE Q1-2011 28

Abréviations

AECID	Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement
AI	Appui institutionnel
AI MPPFPE-CTB	Projet d'appui institutionnel à la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre par le Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant
ARMFD II	Programme Augmentation des revenus monétaires des Femmes de Dosso (2ème phase).
CCPF	Comité Communal pour la Promotion de la Femme
CTB	Coopération Technique Belge
DAI/RP	Direction des Archives, de l'Information et des Relations Publiques du MPPFPE
DEP	Direction des Etudes et de la Programmation du MPPFPE
DGP	Direction Générale de la Population du MPPFPE
DGPFG	Direction de Protection de la Femme et du Genre du MPPFPE
DGPE/PS/AH	Direction Générale de la Protection de l'Enfant, de la Protection Sociale et de l'Aide Humanitaire du MPPFPE
DRFM	Direction des Ressources Financières et Matérielles du MPPFPE
DRH	Direction des Ressources Humaines du MPPFPE
DTF	Document Technique et Financier du projet AI MPPFPE-CTB
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
GCGE	Groupe de Concertation Genre et Enfance
GRD	Gestion axée sur des résultats de développement
IGS	Inspection Générale des services du MPPFPE
MPPFPE	Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant
MP/AT/DC	Ministère du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire
S&E	Suivi et Evaluation
MO	Mise en œuvre
OSC	Organisations de la société civile
PA	Plan d'actions
PAD	Plan d'actions départemental
PAC	Plan d'actions communal
PDC	Plan de développement communal
PDD	Plan de développement départemental
PDR	Plan de développement régional
PNG	Politique National Genre
PTF	Partenaires techniques et financiers
SDR	Stratégie de développement rural
SG	Secrétaire Général du MPPFPE
SGA	Secrétaire Générale Adjointe du MPPFPE
SMCL	Structure mixte de concertation locale du projet
Unicef	Fond des Nations Unies pour l'Enfance
UGP	Unité de Gestion du Projet

1 Fiche projet

Nom Project	" Appui institutionnel à la MO de la Politique Nationale Genre par le Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant "
Code Projet	NER/08/027/11
Zone d'intervention	Niamey, Zinder et Diffa
Budget	1.392.840,00 € (913.703.040 FCFA).Contribution belge 206.720,82 € (135.600.000 FCFA).Contribution nigérienne
Personnes clés	Souleymane Issoufou, Olivier Heck, Hadiza Rhissa, Rosa Bustamante
Instance Partenaire	Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant
Date Convention de mise en œuvre	25/08/2010
Durée (mois)	Selon C.S : 60 mois. Durée effective : 48 mois
Groupes cibles	Au niveau central du MPPFPE: le Secrétariat Général, les trois directions générales, les neuf directions transversales Au niveau déconcentré: les 8 directions régionales (notamment celles de Dosso, Zinder et Diffa), les élus locaux et les femmes leaders (dont les femmes relais) de ces trois régions
Objectif Globale	« La définition et la mise en œuvre des stratégies d'intervention en matière de genre, de promotion de la femme et de protection de l'enfant au Niger sont améliorées. »
Objectif Spécifique	« Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Ministère de la Promotion de la Femme et de l'Enfant pour mettre en œuvre la Politique Nationale Genre sont renforcées»
Résultats attendus	R1 : « La gestion de programmes et projets du MPF/PE est améliorée »
	R2 : « Les résultats atteints dans la mise en œuvre de la PNG sont connus et diffusés »
	R3 : « La prise en compte du genre est davantage opérationnalisée»

2 Résumé

2.1 Aperçu de l'intervention

Logique d'intervention	Efficience	Efficacité	Durabilité
Objectif Spécifique	B	B	X
Résultat 1	B	B	X
Résultat 2	X	X	X
Résultat 3	X	X	X

Budget (contribution belge)	Dépense par année (2011)	Dépenses totales année 2011 (31/12/2011)	Solde budget	Taux d'exécution
1.392.840,00 €	217.470 EUR	217.470 EUR	1.175.390	16%

2.2 Points saillants

Projet qui a connu un démarrage lent[1] mais qui a réussi à faire des contributions stratégiques au renforcement institutionnel et organisationnel du partenaire dans sa première année d'exécution.

Ces contributions se rapportent essentiellement dans un premier temps à la réalisation d'un audit institutionnel et d'un audit organisationnel ainsi qu'à la formulation d'un plan stratégique quadriennal (2012-2015).

Ces activités, non prévues au DTF, tirent leur pertinence du fait de:

- constituer une réponse à la demande des nouvelles autorités du Ministère visant entre autres le développement d'un cadre de fonctionnement capable de fédérer les quatre politiques sectorielles qui constituent le complexe mandat du MPPFPE (population/promotion de la femme et du genre/ protection de l'enfant et des catégories sociales vulnérables/aide humanitaire) ;

- correspondre aux attentes de l'ensemble des responsables et des cadres du MPPFPE, tant au niveau central qu'au niveau régional, qui sont conscientes de faiblesses institutionnelles et organisationnelles, qui sont demandeurs d'appui dans des domaines étroitement liés à notre intervention et qui ont été activement associés au processus.

La suite de ce processus de renforcement a été rapidement entreprise à travers la formulation de la programmation opérationnelle et budgétaire 2012, qui constitue la déclinaison du Plan Stratégique pour cette première période de sa mise en œuvre et se trouve en cours de finalisation à la date du présent rapport. Elle sera immédiatement

[1] Les facteurs qui expliquent à notre avis ce démarrage sont analysés plus bas (3.1.1 Evolution du contexte).

suivie de la formulation de la programmation triennale 2013-2015 sur base de laquelle le Ministère compte d'organiser une Table de donateurs ainsi que mener un plaidoyer auprès du gouvernement pour le renforcement des fonds provenant du trésor public.

Un aspect positif non négligeable du processus d'appui institutionnel initié avec les audits est constitué par le fait d'avoir étroitement associé les PTF du MPPFPE. Ils ont ainsi participé à la définition des priorités programmatiques et organisationnelles du Ministère, vis-à-vis desquelles ils avaient manifesté leur volonté d'alignement. Pour des questions des délais, cet alignement aura une expression plus claire à partir de 2013, lorsque la programmation ministérielle répondra davantage aux objectifs stratégiques et à l'initiative du MPPFPE.

Dans ce contexte, NER0702811 dispose de très bons potentiels pour le renforcement du partenaire, d'autant plus que notre projet évolue de manière à s'adapter et à appuyer un processus de changement endogène orienté et soutenu par les nouvelles autorités et qui fait l'objet de l'adhésion majoritaire des membres du MPPFPE.

Il est néanmoins à noter que les réalisations de notre projet au 31/12/11 se rapportent essentiellement au R1. Bien que cela ait entraîné paradoxalement (probablement de par le caractère stratégique de ces réalisations) un avancement significatif vis-à-vis des indicateurs de l'OS tels que définis au DTF, il résulte impératif de veiller à l'exécution effective des activités de R2 et de R3 à partir de l'année 2012 afin d'assurer la réussite de l'intervention dans les délais impartis.

2.3 Risques clé

Un risque de niveau « D » et trois risques de niveau « C » ont été identifiés.

-Processus de construction lent d'une coopération efficiente avec la DGPFG.

Risque de niveau « D », à probabilité élevée entraînant des incidences potentielles également élevées pour l'exécution opérationnelle et financière de R3 au rythme prévu en 2012.

Il est à souligner que la programmation de cette direction générale pour ladite année : 1) répond à des accords avec un nombre plus important de PTF que ce qui semble être le cas pour les autres directions du MPPFPE ; et 2) que ces accords ont fait l'objet d'une harmonisation encore insuffisante entre PTF ; d'où un risque également encore présent de chevauchements des interventions ainsi que d''une surcharge d'activités pour la DGPFG cette année.

-Compétences insuffisantes dans la gestion de la programmation (fonctionnement du MPPFPE jusqu'à 2011 caractérisé par le développement d'activités plus ou moins isolées)

Risque de niveau « C » en fonction de sa probabilité élevée et des incidences potentielles moyennes que des dysfonctionnements institutionnels pourraient avoir sur l'exécution du projet.

Il pourrait occasionner des besoins et une demande institutionnelle d'accompagnement axés sur la mise en œuvre de la programmation 2012 du Ministère et un ralentissement de l'exécution des activités prévues.

A souligner, néanmoins, qu'une telle situation pourrait être aussi considérée comme *une opportunité* pour NER/08/027/11 dans la mesure où toutes les activités planifiées pour 2012 concernant R1 et R2 visent le renforcement de compétences directement liées à la gestion de cette programmation (rapportage, S&E...).

- *Mise à disposition seulement partielle du Responsable du projet.*

Risque de niveau « C », à probabilité moyenne qui pourrait avoir une incidence potentielle élevée en ce sens d'un ralentissement « chronique » de l'intervention compromettant la réussite de l'OS dans les délais escomptés.

- *Budget insuffisant pour l'exécution de quelques activités stratégiquement importantes (notamment pour le renforcement de la communication interne et le plaidoyer)*

Risque de niveau « C » découlant de sa probabilité élevée et de son impact moyen sur la réussite de notre appui institutionnel au partenaire dans un domaine fort carenciel et qui a une importance clé pour l'ensemble des changements institutionnels et organisationnels visés.

2.4 Leçons apprises et recommandations clé

Recommandations clés
Veiller à l'exécution de l'ensemble des activités de R1 prévues pour 2012 et de celles relatives aux R2 et R3
Promouvoir l'inclusion progressive des avancements réussis en programmation dans la culture organisationnelle, moyennant un accompagnement soutenu et un renforcement systémique des capacités y afférentes (GRD, rapportage, S&E, gestion électronique de l'information, communication interne et externe...)
Maintenir un dialogue permanent avec les plus hautes autorités du Ministère
Promouvoir le développement d'une culture de capitalisation des acquis et des leçons apprises
Compter sur l'implication permanente du Responsable du projet dans la MO de celui-ci
Augmenter le budget de la sous-activité A.2.3
Accompagner techniquement la DGPFG dans le processus de partenariat à développer avec elle et rester à son écoute quant à sa connaissance des acquis, des leçons apprises et des réalités culturelles, sociales et autres des régions
Développer la baseline du projet

Il est encore tôt pour tirer de véritables leçons de l'exécution du projet. A titre indicatif, quelques pistes pourraient être avancées. Elles ne constituent probablement que des confirmations des leçons apprises dans d'autres projets d'AI.

Leçons apprises (indicatives) clés
La réalisation participative d'audits (institutionnels et organisationnels) suivie de la formulation d'un plan stratégique **au début des interventions AI** (si besoin et si volonté politique du partenaire) semble constituer une contribution de grande importance à la réussite de l'OS de ce genre de projets. Elles facilitent la MO d'autres composantes du projet d'AI par l'établissement actualisé des priorités programmatiques et organisationnelles du partenaire. A signaler également leur effet significatif sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs/actrices, y compris des PTF
Un projet AI doit être vu comme un processus continu d'apprentissage de tous les acteurs et les actrices concerné/es (les plus hauts responsables y compris). Processus qui requiert d'un accompagnement permanent
Un projet AI devrait être formulé et géré d'une manière à obtenir l'établissement d'un cercle vertueux entre ses différentes activités afin de renforcer ses potentiels de réussir l'OS
Les projets AI doivent être considérés comme des processus de longue haleine basés sur des changements des comportements organisationnels sans lesquels d'autres changements (en matière d'outils et de procédures, de structures ....) risquent de ne pas être efficaces ni durables

3 Analyse de l'intervention

3.1 Contexte

3.1.1 Evolution du contexte

Un contexte politique propre à la période pré et post électoral qui a connu le Niger en 2011 ont nettement marqué les premiers mois de la MO du projet (mi-février/mai 2011), un climat « attentiste » ayant alors caractérisée le MPPFPE. Et ce, quant aux résultats des élections elles-mêmes d'abord et quant à la ratification des principaux responsables institutionnelles ensuite. Ce dernier facteur a été particulièrement important vu l'étroit partenariat que la mise en œuvre de ce projet d'appui institutionnel exige avec le SG et avec les directeurs/trices du MPPFPE.

Ce cadre institutionnel s'étant progressivement précisé, une volonté politique de promotion du changement et de renforcement institutionnels s'est rapidement manifestée au plus haut niveau. Une nouvelle vision de la gestion s'est alors graduellement mise en évidence et a eu comme conséquence initiale la demande de report de certaines de nos activités prévues pour le troisième trimestre (par ex., un renforcement de compétences en GRD).

Une proposition d'appui sur des questions stratégiques a été par la suite adressée par le Ministère à l'ensemble de ses PTF en vue notamment du développement d'un cadre fédérateur qui permette une mise en œuvre davantage articulée de ses différentes missions et puis sa déclinaison en une première programmation opérationnelle et financière annuelle (2012).

NER0802711 a répondu à cette demande, en adaptant en conséquence sa planification opérationnelle pour le deuxième semestre 2011. Un appel d'offres international a été alors lancé pour la réalisation d'un audit institutionnel et d'un audit organisationnel ainsi que pour la formulation, sur ces bases, d'un plan stratégique quadriennal (2012-2015).

Le contexte institutionnel *initial* décrit plus haut a par ailleurs eu des conséquences tant sur l'installation matérielle de l'UGP que sur la mise à disposition du personnel national stipulée au DTF du projet. Des locaux pour l'UGP ont été assignés seulement en juin 2011. La mise à disposition de la secrétaire-caissière a eu lieu deux mois après.

Le retard le plus important a concerné la désignation du Responsable du projet, la demande d'un avis de non-objection ayant été transmise à RESNER en janvier 2012. Ce retard a été en partie dû au contexte politique et à l'évolution institutionnelle décrits ci-dessus mais également à un autre facteur qui a en outre influencé la mise en œuvre du projet tout au long de l'année sous rapportage: la lourdeur du fonctionnement organisationnel du Ministère et particulièrement ses faiblesses quant à la circulation de l'information et à la coordination interne.

Une réorganisation structurelle a par ailleurs été mise en place au sein du MPPFPE vers la fin août 2011. Trois directions générales (se composant chacune de trois directions nationales) ont été créées et ont reçu des mandats directement liés aux différentes politiques sectorielles du Ministère. Les huit directions transversales préexistantes ont gardé leurs mandats respectifs.

3.1.2 Ancrage institutionnel

Approprié.

En s'adaptant aux demandes du partenaire, le projet a renforcé son ancrage institutionnel et sa visibilité ainsi que la disponibilité des acteurs et des actrices institutionnels/elles à s'investir dans les processus relatifs à sa MO.

Cet ancrage aurait été probablement plus rapide si l'UGP avait pu être opérationnelle plus rapidement au sein du Ministère et, notamment, si l'interface avec les différentes structures institutionnelles aurait pu être facilitée par la désignation d'un/e Responsable au courant de la première année de l'intervention. Et ce, notamment à cause du fonctionnement organisationnel « fragmenté » du MPPFPE.

Ceci dit, il est néanmoins à signaler que du fait que la MO des activités de NER/0802711 en 2011 a inclu la participation des huit directions régionales, son champ d'influence et sa visibilité ont dépassé le niveau central et se sont, plus rapidement que prévu, élargis à l'ensemble des structures qui constituent le Ministère au niveau national.

3.1.3 Modalités d'exécution

Appropriée.

La modalité d'exécution en Régie renferme l'important avantage de faciliter la gestion de la trésorerie du projet comparativement à la complexité d'une telle gestion suivant les procédures actuellement en vigueur au Niger.

3.1.4 Dynamique « Harmo »

La création d'une dynamique d'harmonisation est en général recherchée par les différents partenaires du Ministère qui appartiennent à la coopération internationale (PTF). Il s'agit cependant d'un processus encore inachevé qui n'a pas encore abouti à la constitution d'un véritable partenariat sous la direction du MPPFPE. Et ce, malgré le fait q'un Groupe de Concertation Genre et Enfance (GCGE)[2] a été constitué à sa demande depuis 2008.

Dans ce cadre, des initiatives concrètes d'harmonisation en matière de renforcement des compétences ont été prises par notre projet au sein du GCGE, avec notamment le projet AI de l'AECID et le FNUAP, avec une réponse favorable.

Au dernier trimestre 2011 deux faits sont venus ouvrir de nouvelles perspectives à l'harmonistation souhaitée :

1) Il s'agit, d'une part, de la formulation du Plan stratégique quadriennale du Ministère et de sa déclinaison en une programmation annuelle (2012) qui sera complété et enrichie par une programmation triennale (2012-2015).

   Ces activités, qui ont eu lieu fondamentalement avec l'appui technique et financier de NER0802711 comme il a été dit plus haut, ont compté avec l'active participation des PTF dont plusieurs d'entre eux ont fait (et font encore) partie du Comité de pilotage mis en place par le Ministère[3].

[2] Le GCGE est également constitué par des organisations de la société civile (OSC).
[3] Intègrent ce Comité l'AECID, la Coopération Canadienne, la CTB, l'ONG CARE, le PNUD, l'UNFPA et l'UNICEF.

Ces différents partenaires ont opté pour aligner leurs plans annuels aux priorités ministérielles, notamment à partir de 2013, lorsque la nouvelle programmation du MPPFPE répondra aux propres choix de celui-ci en fonction des besoins prioritaires du pays dans les domaines de sa compétence et en fonction des priorités internes de renforcement définies dans les axes organisationnels du Plan stratégique.

2) Dans la même perspective fédératrice des différentes politiques sectorielles du Ministère qui a guidé la formulation du Plan stratégique, une initiative de reformulation du GCGE a été formellement prise par le MPPFPE afin que ce groupe de concertation intègre aux secteurs « genre » et « enfance » ceux relatives à la « population », à la « promotion sociale » et à l' « aide humanitaire ».

   Ce cadre de concertation élargi, bien que complexe, devrait en principe favoriser l'harmonisation des appuis techniques et financiers des PTF, d'autant plus qu'il est prévu que ce soit le MPPFPE qui en assume le leadership.

Des échanges avec le programme CTB ARMFD II en vue d'une harmonisation concernant notamment le R3 de notre projet ont pris place durant l'année sous rapportage. NER0802711 a proposé des échanges avec l'équipe d' ARMFD II relativement à l'identification des besoins de formation en approche genre dans la région de Dosso et, en particulier, un appui de ses experts en développement rural pour la définition d'une stratégie d'intervention favorisant l'inclusion de cette approche dans les politiques régionales qui visent ledit développment.

Une proposition leur a été également faite quant à l'organisation d'une mission qui permette aux responsables centraux (notamment celles et ceux de la DGPFG) de s'approprier *in situ* des leçons apprises à travers les deux phases de la mise en œuvre d'ARMFD (R2 de notre projet).

Il est prévu que ces échanges et propositions se concrétisent en 2012.

Quant à l'appropriation de l'intervention par le partenaire, elle suit à notre avis une évolution nettement favorable.
Les consultants chargés des audits ont souligné l'intérêt et l'ouverture des responsables et des cadres consultés (y compris les directeurs régionaux) et il est par ailleurs manifeste que ils/elles adhèrent au Plan stratégique conçu avec leur participation.

Ceci dit, il est certain qu'un renforcement progressif en vue d'une appropriation approfondie du dit Plan et de sa déclinaison programmatique sera nécessaire. Le Plan de communication ministèriel a développer en 2012 devrait inclure cet objectif.

3.2 Objectif spécifique

3.2.1 Indicateurs[4]

Objectif spécifique: *« Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Ministère de la Promotion de la Femme et de l'Enfant pour mettre en œuvre la Politique Nationale Genre sont renforcées».*						
Indicateurs	**Valeur 'Baseline'**	**Progrès année N-1**	**Progrès année N**	**Valeur Cible année N**	**Valeur cible**	**Commentaires**
-Le plan d'action annuel (2011 et suivants) est rédigé de manière participative et validé		Important				-Formulation collective au niveau central d'une programmation opérationnelle et budgétaire 2012 axée résultats, en cours de finalisation -Cette programmation constitue la première déclinaison annuelle du Plan stratégique 2012-2015
-Le CDMT (sur 3 ans) est élaboré dans les délais requis						-A la fin du premier quadrimestre 2012 le Ministère devra être doté d'une programmation quadriennale axée résultats de développement. S'en suivra l'élaboration d'un cadre de dépenses à moyen terme
-Le rapport annuel est rédigé, publié et diffusé						A réussir pour 2012
-Le taux d'exécution du budget est augmenté						Sans information
-Le pourcentage du budget national décaissé pour le MPPFPE est accru						Sans information
-Le rapport annuel mentionne la coordination de tous les partenaires						

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Depuis sa création en 1987 (sous dénominations et configurations diverses), le partenaire ne produisait que des plans annuels de travail qui étaient en grande partie basés sur ceux des PTF (notamment des agences onusiennes). Leur formulation était à la charge de la DEP, qui synthétisait l'information transmise par les directions centrales et par les directions régionales.

Pour la première fois, notre partenaire s'est investi dans la formulation collective d'une *programmation annuelle* (2012) *axée résultats de développement* inspirée des politiques sectorielles qui l'incombent, articulées à travers les cinq axes programmatiques et les sept axes organisationnels[5] définis dans le Plan Stratégique.

Comme il a été déjà signalé plus haut (3.2.1), ce processus est à poursuivre en 2012 afin

[4] La baseline étant encore à établir, une évaluation rigoureuse des progrès accomplis vers la réussite de l'OS n'est pour le moment pas possible. Des appréciations sont uniquement formulées.

5 *Axes programmatiques* : services sociaux; communication pour le changement des comportements ; renforcement des capacités économiques ; renforcement de la participation sociale et politique ; renforcement du cadre législatif/application des lois. *Axes organisationnels* : évolution vers l'approche programme ; coordination-concertation ; communication-information ; programmation-budgétisation, ressources humaines ; culture organisationnelle ; partenariat.

de parvenir à la formulation d'une programmation triennale basée sur les choix stratégiques du Ministère.

Un important progrès vers l'accomplissement de l'OS a été ainsi réussi. L'évolution de l'alignement des PTF fait partie importante de ce progrès.

Quatre facteurs peuvent être signalés comme étant à la base des changements jusqu'à présent atteints : 1) orientations technico-politiques des plus hautes autorités du MPPFPE depuis la fin juin 2011 ; 2) attitude d'écoute et conception souple de la mise en œuvre des interventions CTB, les rendant aptes à s'adapter à l'évolution des demandes et des besoins des partenaires ; 3) conscience des faiblesses programmatiques et organisationnelles et état d'esprit favorable aux changements parmi les responsables et cadres centraux et régionaux du Ministère ; 4) disponibilité des PTF et du GCGE à s'impliquer dans ce processus et à s'aligner aux priorités du Plan stratégique.

Une hypothèse pourrait être avancée quant à un résultat imprévu favorable : des progrès au niveau de la connaissance mutuelle et d'un sentiment positif d'appartenance suite à la réussite des activités fédératrices entreprises. A signaler que cela inclut les directeurs régionaux qui ont été davantage impliqués que d'habitude dans ce genre d'activités.

3.2.3 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Mise à disposition seulement partielle du Responsable du projet	Moyen	Ralentissement « chronique » de l'intervention compromettant la réussite de l'OS dans les délais escomptés	Elevé	C
Rotation de responsables ayant participé au processus de changement initié	Moyen	« Mise à niveau » des nouveaux acteurs/actrices quant aux avancements réussis	Faible	A
Variations dans les directives techniques du Ministère	Moyen	Retards dans la MO	Moyen	B
Changements au niveau des décideurs au plus haut niveau	Faible	Ces changements pourraient compromettre la durabilité des progrès atteints	Elevé	B

3.2.4 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité :	B	Bonne performance quant à l'atteinte de l'OS notamment si l'on considère qu'elle a été essentiellement réussie à partir de Q3-2011
Efficience :	B	Bonne performance quant à l'utilisation des ressources dans les conditions de travail de l'UGP en 2011. Des améliorations à apporter quant au timing des activités et de l'exécution financière

Durabilité :	X	Processus de changements encore très récents (Q4-2011).
Pertinence :	A	Nette cohérence de l'intervention aves les priorités et avec les attentes du partenaire

3.2.5 Impact potentiel

Le Plan stratégique 2012-2015 dont dispose maintenant le MPPFPE devrait lui faciliter une exécution, un suivi-évaluation et un rapportage désormais davantage articulés de ses politiques sectorielles.

L'articulation des axes stratégiques de ce plan avec la programmation 2012 et notamment sa déclinaison prochaine en une programmation opérationnelle triennale axée sur les résultats de développement sectoriels ainsi qu'en un CDMT devrait concrétiser progressivement le renforcement de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de la durabilité des actions du Ministère en direction de ses populations cibles.

Le document programmatique global qui résultera de ce processus rendra normalement le MPPFPG également davantage visible et crédible auprès des plus hautes autorités de l'Etat. Un plaidoyer plus efficace pourra alors normalement avoir lieu en vue de l'augmentation progressive de l'appui du trésor public en ressources humaines et financières. Cela serait concordant avec la Déclaration Politique du Gouvernement Nigérien en place depuis 2011 relativement à la politique sociale et humanitaire qu'il a décidé de conduire et qu'il a ratifié avoir confiée au MPPFPE.

Un renforcement de la visibilité du Ministère auprès de l'opinion publique pourrait par ailleurs être réussi à travers la vulgarisation de ses nouveaux outils de gestion.

3.2.6 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Veiller à la concrétisation de la pleine mise à disposition du Responsable du projet désigné en janvier 2012	3.1	SG, RESNER	Depuis la signature de la lettre d'entente et tout au long du projet
Favoriser l'appropriation la plus élargie possible de l'intervention par les cadres centraux et régionaux du Ministère	3.2.3	UGP, directions du MPPFPE concernées	Tout au long du projet
Maintenir un dialogue permanent avec les plus hautes autorités du Ministère	3.2.3	Responsable et ATI Coresponsable	Tout au long du projet
Veiller à la MO des activités relatives aux R2 et 3	3.2.4	Responsable et ATI Coresponsable, directions concernées	Depuis Q1-2012 jusqu'à la fin du projet

Promouvoir l'inclusion progressive des avancements réussis en programmation dans la culture organisationnelle, moyennant un accompagnement soutenu et un renforcement systémique des capacités y afférentes	3.2.4	Responsable et ATI Coresponsable, acteurs et actrices du MPPFPE concernés/es	Depuis Q1-2012 jusqu'à la fin du projet

3.3 Résultat 1

3.3.1 Indicateurs

Résultat 1: « La gestion de programmes et projets du MPF/PE est améliorée »						
Indicateurs	**Valeur 'Baseline'**	**Progrès année N-1**	**Progrès année N**	**Valeur Cible année N**	**Valeur cible**	**Commentaires**
-Les capacités acquises lors des formations suivies sont assimilées par les cadres du MPPFPE						Indicateur relatif à A0102 qui n'a pas encore été mise en œuvre
-Les moyens mobilisés auprès des PTF et du Gouvernement sont accrus						Indicateur à réussir progressivement quant au Gouvernement
-Les procédures des PTF sont plus alignées sur les procédures du Gouvernement						Processus en cours, tel que détaillé dans le présent rapport
-Les procédures du plan d'activité et rapportage sont connues et utilisés par davantage de cadres du ministère						Progrès réussis quant à la programmation par les directeurs et cadres centraux et par les directeurs régionaux

3.3.2 Bilan activités

Activités *(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)*	**Déroulement**				**Commentaires** (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A1.1 Elaboration et mise en œuvre des procédures de gestion	x				
A1.2 Formation et renforcement du personnel du MP/PF/PE			x		Activité principale qui aurait dû initier son exécution en septembre 2011. Elle a été reportée à la demande du partenaire, qui souhaitait concentrer les efforts institutionnels sur des questions stratégiques et programmatiques. Ce qui a été fait avec l'appui de notre projet
A1.3 Réunion annuelle des cadres nationaux et régionaux du Ministère		x			Cette année la dite réunion a concerné la formulation de la programmation 2012

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Les progrès réalisés ont été déjà analysés dans le présent rapport, vu que la MO de NER0802711 durant l'année sous rapportage concerne essentiellement le R1.

Il pourrait être ajouté ce qui suit :

- Ces progrès ont une portée qui dépasse la MO de la PNG car ils se rapportent à l'ensemble des politiques sectorielles confiées au MPPFPE.

- La programmation 2012 axée sur les résultats qui était en cours d'élaboration fin 2011 (et qui se trouve achevée à ce jour) renferme un niveau de complexité supérieur à celui prévu au DTF (output formulé pour R1 : « Des procédures simples de planification d'activités mises en œuvre »)
- Le processus de réflexion initié avec les audits et continué à travers la formulation collective du Plan stratégique et de la programmation 2012 a contribué à jeter les bases d'une vision prospective commune (output également défini au DTF vis-à-vis de ce Résultat)
- Les progrès vers un autre output attendu («Les procédures des PTF sont plus alignées sur les procédures du Gouvernement ») ont également suivi un cours favorable en 2011.
- C'est également le cas pour l'output défini en termes d'une plus grande participation des cadres centraux et régionaux « dans leurs plans d'actions et de leurs stratégies d'intervention ».

3.3.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
-MO insuffisante de la programmation ministérielle 2012 à cause d'un nombre éventuellement excessif d'activités à exécuter durant l'année	Moyen	Exécution insuffisante des budgets mis à disposition ou prévus par les PTF	Moyen	B
-Compétences insuffisantes dans la gestion de la programmation (fonctionnement du MPPFPE jusqu'à 2011 caractérisé par le développement d'activités plus ou moins isolées)	Elevé	Dysfonctionnements opérationnels	Moyen	C
-Concentration de la demande d'appui de la part du partenaire en matière programmatique	Moyen	Retard dans l'exécution des autres activités de R1	Moyen	B

3.3.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	B	Bonne performance, qui renferme d'importants potentiels pour la réussite de R1
Efficience	B	Bonne performance quant à l'utilisation des ressources dans les conditions de travail de l'UGP en 2011
Durabilité	X	Processus de changements encore très récents (Q4)
Pertinence	A	Exécution adaptée à la demande et aux besoins du partenaire

3.3.6 Exécution budgétaire

Exécution budgétaire de l'ordre de 29%, qui peut être considérée adéquate s'agissant de la première année d'exécution d'un projet prévu pour 4 ans et compte tenu des conditions dans lesquelles s'est déroulé l'intervention au premier semestre 2011.

3.3.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Renforcer progressivement les compétences en GRD	3.3.4	Responsable, Coresponsable, DEP	Tout au long du projet
Renforcer les compétences du Ministère en suivi-évaluation (formation internationale ; formulation d'un système unique de S-E qui découle de la programmation GRD qui a été formulée; accompagnement de l'application de ce système)	3.3.4	Responsable, Coresponsable, SG, SGA, DEP	Q2, Q3, Q4-2012
Contribuer à l'amélioration du rapportage de manière à promouvoir entre autres la gestion opportune des risques	3.3.4	Responsable, Coresponsable, SG, SGA, DEP	Q1 à Q4-2012
Promouvoir le développement d'une culture de capitalisation des acquis et des leçons apprises	3.3.4	Responsable, Coresponsable	Tout au long du projet
Veiller à l'exécution de l'ensemble des activités de R1 prévues pour 2012	3.3.4	Responsable, Coresponsable	Tout au long de l'année

3.4 Résultat 2

3.4.1 Indicateurs

Résultat 2: « Les résultats atteints dans la mise en œuvre de la PNG sont connus et diffusés »						
Indicateurs	**Valeur 'Baseline'**	**Progrès année N-1**	**Progrès année N**	**Valeur Cible année N**	**Valeur cible**	**Commentaires**
-Un système de rapportage est conçu et utilisé						Indicateur qui se rapporte à une AP qui sera mise en exécution à partir de Q1-2012, une fois que la programmation axée RD aura été validée
-Les cadres des différentes directions nationales et régionales connaissent les principaux résultats atteints par leur programme						La réussite de cet indicateur devrait être facilitée par le renforcement en matière de rapportage et de gestion de l'information que le projet prévoit pour 2012

3.4.2 Bilan activités

Activités *(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)*	**Déroulement**				**Commentaires** (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A.2.1 Amélioration du rapportage					Pas encore mise en œuvre
A.2.2 Suivi de mise en œuvre du Plan d'action de la PNG					Pas encore mise en œuvre
A.2.3 Diffusion des résultats de la PNG					Pas encore mise en œuvre
A.2.4 Capitalisation et systématisation des acquis des formations et des bonnes pratiques genre					Pas encore mise en œuvre

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

A cause des facteurs analysés plus haut relativement au démarrage du projet et notamment à l'adaptation de son exécution aux priorités stratégiques du partenaire (3.1.1), la MO de NER/08/27/11 s'est concentrée sur R1 durant cette première année.

Des appuis ponctuels concernant la divulgation de la Journée Nationale de la Femme Nigérienne et un petit renforcement en équipement au profit de la Direction Nationale de l'Autonomisation des Femmes, constituent les seules réalisations pour R2 à la fin décembre 2011.

Il est à souligner néanmoins que la MO des activités de ce résultat prévues pour 2012 constituerait non seulement l'application des priorités organisationnelles définies dans le Plan stratégique quadriennale validé par le Ministère mais qu'elle répondrait à des demandes d'appui spécifiquement adressées à NER/07/028/11 par les plus hauts responsables du MPPFPE.

3.4.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Persistance du report des activités relatives à R2	Faible	La réussite de R2 serait compromise si l'exécution des activités y afférentes prévues pour 2012 ne prenait pas cours ou accusaient un retard significatif en 2012	Elevé	B
Budget insuffisant pour l'exécution de quelques activités stratégiquement importantes (notamment pour le renforcement de la communication interne et le plaidoyer)	Elevé	Appui insuffisant dans un domaine fort carenciel qui est clé pour dynamiser l'ensemble des changements institutionnels et organisationnels visés	Moyen	C

3.4.5 Critères de qualité

Critères	Score	Commentaires
Efficacité	X	Résultat pas encore mis en œuvre
Efficience	X	
Durabilité	X	
Pertinence	X	

3.4.6 Exécution budgétaire

L'exécution opérationnelle de R2 n'ayant pas encore pris place, le pourcentage d'exécution budgétaire pour ce résultat est seulement de 1% en 2011.

Il est prévu une augmentation soutenue de cette exécution en 2012 (voir 3.4.3).

3.4.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Renforcer le partenariat avec les directions et les instances du Ministère spécialement concernées par l'exécution de R2 : DEP, SG, DAI/RP, DRH, IGS, DGPFG	3.4.3, 3.4.4	Responsable, Coresponsable, directions et instances concernées	A partir de Q1-2012 et tout au long du projet
Maintenir un dialogue régulier avec les plus hauts responsables du MPPFPE	3.4.3, 3.4.4	SG, SGA, Responsable, Coresponsable	Tout au long du projet
Développer la baseline du projet	3.4.3, 3.4.4	RESNER, siège, Resp., Coresp	Q2-2012
Compter sur l'implication permanente du Responsable du projet dans la MO de celui-ci	2.3, 3.1, 3.4.3, 3.4.4	SG, Responsable du projet	A partir de Q1-2012 et tout au long du projet
Augmenter le budget de la sous-activité A.2.3	3.4.4	SMCL	Q3-2012

3.5 Résultat 3

3.5.1 Indicateurs

Résultat 3: « La prise en compte du genre est davantage opérationnalisée»						
Indicateurs	**Valeur 'Baseline'**	**Progrès année N-1**	**Progrès année N**	**Valeur Cible année N**	**Valeur cible**	**Commentaires**
-Des cadres de concertation genre existent dans les régions de Zinder, Diffa et Dosso						A considérer la possibilité que des changements dans le mandat de ces cadres de concertation soient proposés par le Ministère (voir 3.5.3)
-Les agents du MPPFPE et du MAT/DC en régions, départements et communes sont formés en genre						Indicateur dont la réussite sera visée à partir de Q1-2012
-Les PA de la SDR des régions de Zinder, Diffa et Dosso intègrent davantage le genre						Indicateur dont la réussite sera visée à partir de Q1-2012
-Les CCPF sont installés dans 24 communes des régions de Zinder, Diffa et Dosso						A réussir progressivement à partir de 2012

3.5.2 Bilan activités

Activités *(Voir lignes directrices pour l'interprétation des scores)*	**Déroulement**				**Commentaires** (uniquement si la valeur est C ou D)
	A	B	C	D	
A .3.1 Formations en Genre en région (Zinder, Diffa et Dosso)					Pas encore mise en œuvre
A.3.2 Assurer la prise en compte du Genre dans les PAR et les PAD de la SDR (Zinder, Diffa et Dosso)					Pas encore mise en œuvre
A.3.3 Constituer les cadres de concertation Genre fonctionnels au niveau des régions de Zinder, Diffa et Dosso et leurs départements					Pas encore mise en œuvre
A.3.4 Intégration du Genre dans les PDC, PDD et PDR de Zinder, Diffa et Dosso					Pas encore mise en œuvre

3.5.3 Analyse des progrès réalisés

A la différence des R1 et R2, R3 n'a pas encore fait l'objet d'échanges avec le partenaire durant l'année sous rapportage. Le développement d'un étroit partenariat avec le MPPFPE, avec notamment sa DGPFG et avec ses directions régionales de Zinder, Diffa et Dosso, est ainsi prévu à partir de Q1-2012.

La concrétisation de la mise à disposition d'un Responsable du projet qui a eu lieu au mois de janvier 2012 devra contribuer à la réussite de ce partenariat et de ce Résultat, qui exige une bonne connaissance des conditions institutionnelles, sociales, économiques et culturelles des régions dans lesquelles l'exécution des activités prendra

place.

Une approche centrée sur des interventions « pilote » en 2012 a été proposée ainsi que, si possible, une concentration de ces activités dans une même région durant cette année. En ce sens, Dosso apparaît comme une alternative du fait de la synergie qui pourrait se développer avec le programme ARMFD II et du fait de la diversité des acquis et des leçons à tirer de sa première phase ainsi que des interventions d'autres partenaires dont Lux Dev depuis plusieurs années.

Comme il a été avancé ci-dessus (3.5.1), il est également à considérer dans la mise en œuvre à entamer en 2012 que des changements pourraient être promus par le Ministère concernant les cadres de concertation genre que le projet est censé appuyer. La vision fédératrice qui a guidé la formulation de son Plan stratégique pourrait être proposée par le MPPFPE afin de réorienter ces cadres de concertation de manière à ce qu'ils s'organisent autour des divers secteurs qui font partie de son mandat.

3.5.4 Risques et hypothèses

Risque (décrire)	Probabilité (score)	Incidences potentielles		Niveau de Risque (score)
		Décrire	Score	
Processus lent de construction d'une coopération efficiente avec la DGPFG	E	Exécution plus que lente que prévu de R3 en 2012	E	D
Choix erroné de la région « pilote »	M	Dysfonctionnements opérationnels et diminution des possibilités de tirer des leçons et de capitaliser des acquis pour les deux années suivantes	M	B
Aggravation de la situation sécuritaire dans les régions concernées par R3, notamment à Diffa	M	Restrictions dans l'exécution des activités prévues	M	B

3.5.5 Critères de qualité

Critères	**Score**	**Commentaires**
Efficacité	X	Activités pas encore mises en œuvre
Efficience	X	
Durabilité	X	
Pertinence	X	

3.5.6 Exécution budgétaire

Sans exécution budgétaire en 2011. Une augmentation soutenue de cette exécution en 2012 est nécessaire (voir 3.5.3).

3.5.7 Recommandations

Recommandations	Source	Acteur	Deadline
Promouvoir activement des échanges et des accords avec la DGPFG concernant les activités, la(les) région(s) et le chronogramme de l'intervention relativement à R3 en 2012	3.5.3	Responsable, Coresponsable, Directrice Générale et directrices nationales de la DGPFG	Févier 2012
Accompagner techniquement la DGPFG dans le processus de partenariat à développer avec elle et rester à son écoute quant à sa connaissance des acquis, des leçons apprises et des réalités culturelles, sociales et autres des régions d'intervention	3.5.3, 3.5.4	Responsable, Coresponsable, Directrice Générale et directrices nationales de la DGPFG	A partir de Q1-2012 et tout au long du projet
Réaliser un efficient suivi de l'évolution de la situation sécuritaire dans les régions concernées et dans la région sahélienne en général	3.5.4	RESNER, Responsable et Coresponsable	A partir de Q1-2012 et tout au long du projet

4 Thèmes Transversaux

4.1 Genre

NER0802711 est un projet du type *« appui institutionnel de la machinerie genre »* car il vise un *outcome* qui consiste en l'amélioration de la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre par le ministère nigérien de tutelle à travers le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles de celui-ci.

Dans ce cadre et bien que le R1 puisse être considéré comme *« genre neutre »* (La gestion des programmes et projets du MPPFPE est améliorée ») sa mise en œuvre est jusqu'à présent essentiellement *« sensible au genre »* car le Plan stratégique formulé avec l'appui du projet a défini une vision, une mission, des groupes cibles et des axes stratégiques qui incluent l'approche Genre relativement à tous les secteurs en charge du Ministère.

Cette approche sera d'application au niveau des programmations (annuelle 2012/triennale 2013-2015) qui constitueront la déclinaison de ce Plan.

D'autre part, R2 étant de nature *« genre spécifique »* (« Les résultats atteints dans la mise en œuvre de la PNG sont connus et diffusés ») quelques-unes des activités censées contribuer à le réussir le sont également ; d'autres peuvent être plutôt qualifiées de *« sensibles au genre ».*

Font partie du premier groupe la revue annuelle de la MO de la PNG ainsi que la capitalisation et la systématisation des acquis des formations et des bons pratiques genres.

L'amélioration du rapportage, le renforcement en matière de S&E, en gestion électronique de l'information et en communication interne et externe constituent, quant à elles, des activités qui auront un caractère « sensible au genre » et ce, de manière transversale. Elles devront contribuer au renforcement de l'ensemble de l'institution dans ces divers domaines clés tout en incluant l'approche Genre (dans les canevas de rapportage, dans les indicateurs de S&E, dans la communication...).

En ce qui concerne R3 (« La prise en compte du genre est davantage opérationnalisée dans les régions de Zinder, Diffa et Dosso est améliorée ») il correspond intégralement à la catégorie *« genre spécifique ».* Il exprime par ailleurs le choix stratégique porté leurs de la formulation du projet de contribuer à l'ancrage de la PNG dans des réalités locales en régions rurales, en évitant une vision centraliste et/ou urbaine de sa mise en œuvre.

4.2 Environnement

Pas d'application particulière, du moins pour le moment.

5 Décisions prises par la SMCL & Suivi

Décisions	Source	Acteur	Timing de décision	État
Validation de l'aménagement budgétaire prévoyant le transfert de 58.000 € des lignes A0103 (8.000 €) A0201 (15.000 €) A0202 (5.000 €) A0301 (10.000 €) et A0304 (20.000 €) à la ligne Z0102	PV de la 2ème SMCL du projet	Coresponsable	Q4-2011	Fait
Validation du ROI + courrier afin de demander à chaque institution membre de la SMCL de désigner son représentant et son suppléant + élaboration par la DL d'un arrêté portant création, attributions et composition (non-nominative) des membres de la SMCL	PV de la 2ème SMCL du projet	Ordonnateur du projet, DL	Q4-2011	En cours
Assurer dans les meilleurs délais la désignation du Responsable du projet (souhaitable : mise à disposition d'une personne de la DEP, vu la fonction transversale de cette Direction)	PV de la SMCL du 11/10/11	Ordonnateur	Q4-2011	Fait
Inclure systématiquement dans la présentation des planifications et des bilans financiers la contribution financière du Niger (fonds de contre-partie, exonérations accordées, valorisation des mises à disposition...)	PV de la 2ème SMCL du projet	Comptable logisticien du projet, DRFM	Q4-2011	En cours
Prévoir au 4ème trimestre 2011 la réalisation des activités préparatoires des activités programmées en Q1-2012 afin d'assurer leur mise en œuvre dans les délais	PV de la 2ème SMCL du projet	Coresponsable, DEP	Q4-2011	Fait
Dans le cadre de l'appui en matière de rapportage, veiller à ce que le rapportage du MPPFPE à partir de l'année 2012 puisse s'effectuer sur base des objectifs/résultats planifiés dans son plan stratégique	PV de la 2ème SMCL du projet	Responsable et Coresponsable, DEP et toutes les directions générales et transversales du MPPFPE	Q4-2011	Ouvert
Transmission par le Min Plan du Guide révisé pour l'élaboration des PCD afin que le projet analyse les dispositions prévues pour l'intégration du Genre	PV de la 2ème SMCL du projet	Représentant du Ministère du Plan, Responsable du projet	Q4-2011	Ouvert

6 Leçons Apprises

Il est encore tôt pour tirer de véritables leçons de l'exécution du projet. A titre indicatif, quelques pistes pourraient être avancées. Elles ne constituent probablement que des confirmations des leçons apprises dans d'autres projets d'AI.

Leçons apprises	**Public cible**
La réalisation participative d'audits (institutionnels et organisationnels) suivie de la formulation d'un plan stratégique **au début des interventions AI** (si besoin et si volonté politique du partenaire) semble constituer une contribution de grande importance à la réussite de l'OS de ce genre de projets. Elles facilitent la MO d'autres composantes du projet d'AI par l'établissement actualisé des priorités programmatiques et organisationnelles du partenaire. A signaler également leur effet significatif sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs/actrices, y compris des PTF	MPPFPE, UGP, CTB Niger, siège CTB (Direction des Opérations, EST), d'autres PTF
Un projet AI doit être vu comme un processus continu d'apprentissage de tous les acteurs et les actrices concerné/es (les plus hauts responsables y compris). Processus qui requiert d'un accompagnement permanent	MPPFPE, UGP, CTB Niger, siège CTB (Direction des Opérations, EST), d'autres PTF
Un projet AI devrait être formulé et géré d'une manière à obtenir l'établissement d'un cercle vertueux entre ses différentes activités afin de renforcer ses potentiels de réussir l'OS	UGP, EST (équipes de formulation)
Les projets AI doivent être considérés comme des processus de longue haleine basés sur des changements des comportements organisationnels sans lesquels d'autres changements (en matière d'outils et de procédures, de structures ....) risquent de ne pas être efficaces ni durables	MPPFPE, UGP, CTB Niger

7 Annexes

7.1 Cadre Logique

7.2 Rapport “Budget versus actuels (y – m)”

7.3 Bénéficiaires

7.4 Planification opérationnelle Q1-2011