CTB

Insérer logo partenaire ici

RAPPORT DES RESULTATS 2012

PROJET « APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE GENRE PAR LE MINISTERE DE LA POPULATION, DE LA PROMOTION DE LA FEMME ET DE LA PROTECTION DE L'ENFANT »

ACRONYMES **4**

1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES) **5**

1.1 FICHE PROJET 5
1.2 PERFORMANCES DU PROJET 5
1.3 EXECUTION BUDGETAIRE 6
1.4 RESUME 6

2 ANALYSE DE L'INTERVENTION **8**

2.1 CONTEXTE 8
2.1.1 Contexte général *8*
2.1.2 Contexte institutionnel *8*
2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution *9*
2.1.4 Contexte HARMO *9*
2.2 OUTCOME 10
2.2.1 Analyse des progrès réalisés *10*
2.2.2 Gestion des risques *13*
2.2.3 Impact potentiel *15*
2.2.4 Critères de qualité *15*
2.3 OUTPUT 1 19
2.3.1 Analyse des progrès réalisés *19*
2.3.2 Exécution budgétaire *21*
2.3.3 Critères de qualité *21*
2.4 OUTPUT 2 22
2.4.1 Analyse des progrès réalisés *22*
2.4.2 Exécution budgétaire *24*
2.4.3 Critères de qualité *24*
2.5 OUTPUT 3 25
2.5.1 Analyse des progrès réalisés *25*
2.5.2 Exécution budgétaire *27*
2.5.3 Critères de qualité *27*

3 THEMES TRANSVERSAUX **29**

3.1 GENRE 29
3.2 ENVIRONNEMENT 29
3.3 AUTRE 29

4 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE **30**

4.1 PLAN D'ACTION 30
4.2 ENSEIGNEMENTS TIRES 31

5 ANNEXES **32**

5.1 CADRE LOGIQUE D'ORIGINE 32
5.2 CADRE LOGIQUE MIS A JOUR 32
5.3 APERÇU DES MORE RESULTS 32

5.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » 32
5.5 RESSOURCES 32
5.6 DECISIONS PRISES PAR LA SMCL ET SUIVI 33

Acronymes

AI Genre	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 Appui institutionnel
AP	Activité principale
ARMFD 2	Programme Augmentation des revenus monétaires des Femmes de Dosso (2ème phase).
BC	Bureau de Coopération de l'Ambassade de Belgique
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
GCGE	Groupe de Concertation Genre et Enfance
GRD	Gestion axée sur des résultats de développement
IGS	Inspection Générale des services du MPPFPE
I3N	Initiative pour la Sécurité Alimentaire et le Développement Agricole Durable, « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens »
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
SS&E	Système de suivi et d'évaluation
MO	Mise en œuvre
OSC	Organisations de la société civile
PA	Plan d'actions
PAD	Plan d'actions départemental
PAC	Plan d'actions communal
PAT	Plan annuel de travail
PDC	Plan de développement communal
PDD	Plan de développement départemental
PDR	Plan de développement régional
PNG	Politique National Genre
PTF	Partenaires techniques et financiers
PS	Plan stratégique du MP/PF/PE
SDR	Stratégie de développement rural
SG	Secrétaire Général du MPPFPE
SGA	Secrétaire Générale Adjointe du MPPFPE
SMCL	Structure mixte de concertation locale du projet
UGP	Unité de Gestion du Projet

1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

1.1 Fiche projet

Nom du projet	" 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 du projet	NER/08/027/11
Emplacement	Niamey, Dosso, Zinder et Diffa
Budget	1.392.840,00 € (913.703.040 FCFA). Contribution belge 206.720,82 € (135.600.000 FCFA). Contribution nigérienne
Institution partenaire	Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant "
Date de la 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 six 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
Impact[1]	« 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. »
Outcome	« 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»
Outputs	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»

1.2 Performances du projet

Tableau logique d'intervention : Remplir sur la base des données introduites dans 2.2.4, 2.3.3, 2.4.3… (uniquement attribuer une note A, B, C ou D ![2]).

[1] L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

[2] A = Très bonnes performances, B = Bonnes performances, C = Faibles performances, D = Problématique

	Efficience	Efficacité	Durabilité
Outcome	B	A	B
Output 1	B	A	B
Output 2	C	C	C
Output 3	C	C	C

1.3 Exécution budgétaire

Budget total	Dépenses année 2012	Solde	Taux de décaissement total
1.392.840,00 €	502.067,270 €	890.772,73 €	36%
206.720,82 €	31. 726 €	151.037,82 €	27%

1.4 Résumé

Formuler 5 points clés (brièvement, en une ou deux phrases) dont un lecteur du présent rapport doit se souvenir.

• Projet qui depuis son démarrage a adapté son exécution aux priorités stratégiques du partenaire. Cela lui a permis une positive progression vers l'Outcome malgré une exécution en général lente relativement aux délais escomptés.
• Projet qui vise une exécution « systémique » de ses activités par la création d'un cercle vertueux entre ses différentes composantes, qui cherche à mettre en œuvre ces activités sur la base d'une analyse approfondie de l'état de la situation de départ et qui essaie de définir des plans d'action à « moyen » terme (triennaux) relativement à chacune de ses activités principales.
• Projet qui donne une large place non seulement au renforcement des compétences mais également à l'accompagnement de son application et du changement en vue d'un empowerment durable du partenaire.
• Projet dont l'exécution les deux années à venir doit veiller à la mise en œuvre davantage efficace et efficiente de ses outputs 2 et 3 et qui dispose des moyens nécessaires pour le réussir nonobstant un contexte institutionnel faible dans des domaines sensibles.
• Projet qui a cherché la majeure implication possible de l'ensemble des acteurs et des actrices du MP/PF/PE tant au niveau central qu'au niveau régional tout au long de son exécution et dont les réalisations stratégiques (notamment dans le domaine de la planification) ont renforcé significativement les possibilités d'alignement des PTF du Ministère et les potentiels d'harmonisation entre eux.

Fonctionnaire exécution nationale*	Fonctionnaire exécution CTB*
Issifi Boureima	Rosa Bustamante
	Rosa Bustamante

2 Analyse de l'intervention[3]

2.1 Contexte

2.1.1 Contexte général

Concernant les outils de politiques, il est à signaler l'adoption du Plan stratégique-PS quadriennal (2012-2015) de notre Ministère partenaire par le gouvernement, le 13 décembre 2012.

L'adoption officielle de ce document stratégique a consolidé l'intérêt de sa déclinaison opérationnelle triennale (2013-2015) qui a été diffusée en décembre 2012 avec un favorable accueil des PTF du Ministère. Le programme triennal du PS renferme par ailleurs l'avantage de constituer une avancée dans l'opérationnalisation du nouveau Plan de Développement Economique et Social 2012-2015–PDES du gouvernement du Niger.

Deux faits relatifs au contexte général de l'intervention doivent être également cités à notre avis.

Il s'agit en premier lieu de l'adoption, en juillet 2012, d'une nouvelle stratégie de développement rural (l'Initiative 3 N pour la Sécurité Alimentaire et le Développement Agricole Durable, « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens »). Cela a eu une incidence directe sur l'exécution des activités relatives au R3 du projet, ce résultat étant censé contribuer à l'ancrage de la Politique Nationale Genre dans des réalités locales d'une manière articulée au développement rural. Début 2012, le MP/PF/PE avait en effet souhaité reporter l'exécution des dites activités jusqu'à ce que le gouvernement se soit officiellement doté de cette nouvelle stratégie.

Enfin, il est à signaler que le contexte sécuritaire sous régional lié au conflit au nord Mali a requis une certaine vigilance dans le cadre d'une mission de terrain concernant le R2 fin juin 2012. L'aggravation de ce conflit en 2013 pourrait entraîner des conditions d'exécution à risque encore majeur particulièrement (quoique non exclusivement) pour les activités « décentralisées » à mettre en œuvre à Zinder, Dosso et peut-être notamment à Diffa.

2.1.2 Contexte institutionnel

S'agissant d'un projet d'appui institutionnel au MP/PF/PE, son ancrage au sein du siège central de celui-ci est *approprié*. Une attention particulière a été d'ailleurs prêtée à la participation des directions régionales du Ministère dans toutes les activités à importance stratégique développées depuis le début de la mise en œuvre du projet.

Dans ce cadre, la désignation du Responsable du projet ainsi que la nomination de la Secrétaire Générale Adjointe-SGA en janvier 2012 ont eu un impact positif sur le déroulement de l'intervention. Une meilleure distribution des tâches relatives à la gestion technique et à l'interface avec le partenaire s'en sont notamment suivi dans le premier cas. De son côté, la nomination de la SGA a apporté une facilitation des coordinations avec les autorités et responsables du Ministère ainsi qu'un meilleur suivi technique de l'exécution du projet par le partenaire notamment en ce qui concerne les activités de planification opérationnelle (PAT 2012, programme triennal 2013-2015) qui ont fait partie

[3] Dans le présent document : L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

importante de l'intervention durant l'année sous rapportage.

L'année 2012 a toutefois été en général une période durant laquelle des faiblesses institutionnelles ont ralentie parfois significativement la MO de plusieurs activités du projet. Sont à signaler, par exemple, la centralisation de nombreuses décisions techniques, la coordination avec divers niveaux décisionnels ainsi que la surcharge et la mauvaise organisation du travail de certaines structures.

A signaler, enfin, un autre facteur important pour l'exécution du projet qui a pu être observé : une diminution de l'impulsion endogène au changement, impulsion qui avait par contre caractérisé les débuts de la nouvelle administration l'année 2011.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Appropriée.

La modalité d'exécution en Régie renferme l'important avantage de faciliter tant les procédures d'achats/marchés que la gestion de la trésorerie du projet comparativement aux projets en Cogestion au Niger.

L'impact des faiblesses organisationnelles du partenaire sur l'avancement technique et par conséquent sur l'exécution financière de l'intervention a été signalé dans la précédente section.

2.1.4 Contexte HARMO

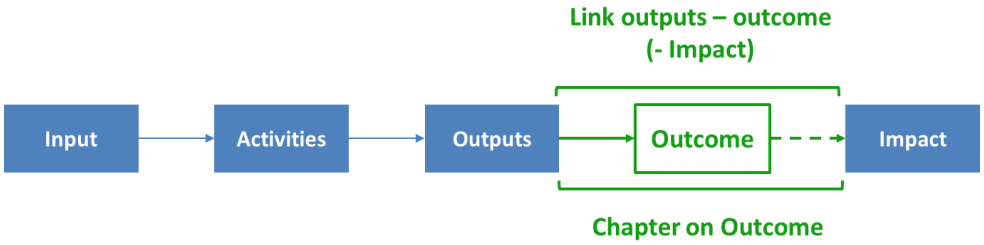
Quant aux PTF du Ministère, l'année 2012 a connu un affaiblissement de l'harmonisation à cause essentiellement de la démobilisation du Groupe de concertation Genre et Enfance qui encadrait leurs échanges depuis 2008. Un facteur clé s'est trouvé à la base de cet affaiblissement : le retard de la mise en place du nouveau cadre de concertation élargi aux domaines de la population et de l'aide humanitaire, qui avait été proposé par le MP/PF/PE en accord avec l'esprit fédérateur de son Plan stratégique-PS 2012-2015. Ce retard a entraîné le risque d'un désinvestissement de ces PTF vis-à-vis du Programme triennal 2013-2015 et vis-à-vis notamment du Plan annuel de travail-PAT 2013. Ce risque semble clôturé maintenant suite au bon accueil dispensé au Programme triennal mentionné ci-dessus.

Des initiatives facilitatrices d'échanges et de complémentarité avec les principaux PTF du Ministère seront en tout état de cause promues en 2013 par notre projet (relativement par exemple à la définition et mise en place du SS&E du MP/PF/PE et au réseau intranet-internet dont l'étude de faisabilité et le plan triennal d'investissement 2013-2015 ont compté sur l'appui d'AI Genre).

Concernant les acteurs de la société civile, l'année sous rapportage a inclus l'impulsion par le projet d'un processus de partenariat entre le Ministère et des ONG visant la capitalisation et la modélisation des leçons apprises en autonomisation économique et en leadership des femmes au Niger. Le programme ARMFD 2 fait partie des interventions impliquées dans ce partenariat.

L'appropriation de l'intervention par le partenaire est assise sur la base de l'active implication de ses acteurs et actrices du niveau central et régional. Une volonté politique de continuité et un accompagnement et un suivi techniques des changements entrepris seront certes nécessaires pour assurer la durabilité de ceux-ci et notamment l'approfondissement et l'élargissement des progrès atteints.

2.2 Outcome



2.2.1 Analyse des progrès réalisés

	Outcome[4] : « Les capacités institutionnelles et organisationnelles du Ministère de la Population, de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant pour mettre en œuvre la Politique Nationale Genre sont renforcées »						
Indicateurs[5] (proposés par l'UGP, par la plupart)	**Valeur de la *Baseline*[6]**	**Progrès année 2011**	**Progrès année 2012**	**Cible année 2013**	**Cible année 2014**	**Cible finale[7]**	**Commentaires[8]**
Le Ministère dispose d'un plan stratégique quadriennal axé résultats de développement qui fédère les cinq politiques qui constituent son mandat, adopté par le gouvernement	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	
Les plans d'action annuels du MP/PF/PE (2012 et années suivantes) qui déclinent le Plan stratégique sont rédigés de manière participative et autonome	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**3**	
Les rapports annuels du MP/PF/PE (2012 et suivants) sont rédigés avec efficience (qualité), publiés et diffusés	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**3**	Rapport Q4-2012 rédigé et transmis à la Primature par la DEP mais pas encore diffusé
Des réunions semestrielles de coordination entre les directions générales du MP/PF/PE relativement à la mise en œuvre des plans annuels sont tenues régulièrement	**0**	**0**	**0**	**2**	**2**	**4**	
Des rapports semestriels de suivi et d'évaluation suivant un canevas unique sont effectués de manière régulière et efficiente par l'ensemble des structures du Ministère	**0**	**0**	**0**	**2**	**2**	**4**	
Le taux d'utilisation de la messagerie électronique officielle du Ministère comme moyen de communication interne a augmenté progressivement au niveau central du MP/PF/PE	**0**	**0**	**0**	**15%**	**30%**	**75%**	
Nombre d'acteurs et actrices d'institutions publiques et d'organisations de la société civile qui ont bénéficié des formations genre et d'accompagnement du MPPFPE dans les régions de Diffa, Dosso et Zinder par an (2013-2014)	**0**	**0**	**0**	**225**	**225**	**450**	

[4] Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF) ou dans la dernière version du cadre logique validée par la SMCL.
[5] Reprendre les indicateurs tels qu'ils figurent dans le cadre logique.
[6] La valeur de l'indicateur au temps 0. Se réfère à la valeur des indicateurs au début de l'intervention.
[7] La valeur cible à la fin de l'intervention.
[8] Commentaires sur les progrès réalisés, à savoir une appréciation de la valeur de l'indicateur atteinte à la fin de l'année N par rapport aux valeurs « *Baseline* » (temps 0) et/ou à la valeur de l'année précédente, et par rapport à la valeur intermédiaire attendue pour l'année N. Il convient de limiter au maximum les commentaires.

Des microprojets liés à des besoins définis comme prioritaires en matière de genre par des organisations à la base dans une commune pilote de Zinder ou Diffa sont exécutés en coordination avec le conseil communal concerné	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	
La commune « pilote » sélectionnée dans les régions de Diffa ou Zinder a développé un plan multi annuel de développement davantage « genrisé »	**0**		**0**	**0**	**1**	**1**	

	Analyse des progrès réalisés par rapport à l'outcome : Analyser la dynamique entre la réalisation des outputs et l'atteinte probable de l'outcome (voir Guide de rapport des résultats) :
Lien entre les outputs et l'outcome : (Comment) les outputs contribuent-ils (toujours) à l'atteinte de l'outcome ?	Les réalisations des outputs 1 et 2 durant l'année sous rapportage ont donné continuité et élargi les contributions stratégiques du projet initiées en 2011 et ont renforcé les potentiels d'atteinte de l'outcome Et ce, d'une manière qui dépasse dans certains cas le niveau de complexité prévu au DTF. Ces réalisations ont couvert divers domaines: elles ont renforcé significativement les outils et les compétences du Ministère en matière de planification opérationnelle; ont jeté les bases d'une amélioration sensible de la gestion électronique de l'information ; renforcé les compétences en gestion des services ; identifié clairement les importantes faiblesses existantes dans la coordination interne et la gestion des RH et proposé les moyens d'y remédier ; défini un plan de renforcement des compétences et de capacités à court et moyen terme, et initié un processus de capitalisation des leçons apprises en autonomisation économique et en leadership des femmes qui devrait conduire à la formulation d'un modèle d'intervention fort attendu par diverses parties prenantes.
Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome (sur la base d'indicateurs) :	Le gouvernement a adopté le Plan stratégique 2012-2015 du Ministère. Le MP/PF/PE a pu élaborer de manière autonome et participative un plan de travail –PAT 2012 fédérateur de ses cinq politiques sectorielles axé résultats de développement pour la première fois depuis sa création en 1987. Ce plan, qui constitue la première opérationnalisation du Plan stratégique a été suivi de la formulation d'un programme triennal (2013-2015 et d'un PAT 2013 à caractère également fédérateur. Les rapports trimestriels 2012 du Ministère répondent à la logique fédératrice du PAT respectif (le rapport annuel 2012 n'a pas encore été élaboré). Ce type de rapport constitue également une avancée significative par rapport aux pratiques de rapportage auparavant en vigueur au MP/PF/PE. Un état des lieux et un plan d'investissement sont disponibles relativement à un réseau intranet-internet, le MP/PF/PE ayant marqué sa volonté politique d'assurer en 2013 les fonds publics qui seront nécessaires en complément à l'appui du projet et d'autres PTF. Un système de S&E unique a commencé à être conçu et a été précédé d'un renforcement des compétences informatiques de ses futurs points focaux au niveau central et régional. Un appel d'offres de la consultation qui devra jeter les bases de l'exécution du R3 a été lancé et devra donner lieu au démarrage des activités de ce résultat en Q1_2013.
Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :	Une évolution plus lente que prévue a en général caractérisée l'ensemble de l'exécution. Un facteur d'influence en a été l'accent mis sur la construction participative de planifications complexes (fédérées, multi annuelles, axées sur

		une approche –GRD- en cours d'appropriation par les acteurs/actrices du Ministère). Le « bon » produit ayant été réussi par des approximations successives, le temps investi pour une telle entreprise a été inévitablement important. Une conséquence positive imprévue de cet investissement est décrite plus bas. Des facteurs internes et des facteurs externes au Ministère y ont également joué un rôle important dans le rythme d'exécution d'AI Genre. Parmi les premiers, il est à signaler des lourdeurs du fonctionnement institutionnel dues notamment à la centralisation pyramidale de la prise des décisions techniques, à la surcharge de travail et la faible organisation de celui-ci dans certaines structures, et aux compétences techniques encore à renforcer. Parmi les facteurs externes, le projet a dû faire face à deux reprises à des AO infructueux.
Résultats inattendus :		La participation active de la grande majorité de cadres et de responsables dans les diverses activités du projet (planifications, audits...) est une pratique qui semble être devenue « une habitude » chez ces cadres et responsables. Un changement culturel organisationnel semble ainsi se dessiner sur ce point et devrait être renforcé et enrichi. Le renforcement de la coordination interne, de la gestion électronique de l'information et du leadership fédérateur prévus par le projet en 2013-2014 s'orientent vers cette direction. Ce résultat inattendu qui a pris notamment son origine à travers les activités visant le R1 s'est également manifesté à l'égard des autres résultats.

2.2.2 Gestion des risques

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
Mise à disposition seulement partielle du Responsable du projet	1ère année de la MO du projet (2011)	Opérationnel	C	D	Niveau C	Plaidoyer auprès du MP/PF/PE	CTB Niger	01/2012	Responsable désigné et disponible depuis fin janvier 2012	Clôturé
Budget insuffisant pour l'exécution de quelques activités stratégiques ainsi que pour les frais de fonctionnement de l'UGP	2ème semestre 2011	Opérationnel	E	C	Niveau C	Proposition du Bureau de Coopération –BC de l'Ambassade de Belgique de renforcer le budget du projet	BC/CTB/ MPPFPE	03/2013	Sensibilisation des hauts responsables du MP/PF/PE sur la suite à donner à l'initiative du BC	Ouvert
Vulnérabilité vis-à-vis des dysfonctionnements et des clivages organisationnels du partenaire, car projet d'appui institutionnel opérant « au cœur » de celui-ci	1ère année de la MO du projet	Opérationnel	C	D	Niveau C	Coordinations étroites avec et accompagnement technique au Secrétariat général	UGP/SG	Fin du projet	Continuité et renforcement du traitement en cours.	Ouvert
						Appui à l'amélioration de la coordination entre structures	UGP/SG	Fin du projet	Appui technique et financier à la réalisation des réunions de coordination	
						Suivi et plaidoyer pour la mise en application des plans triennaux élaborés avec l'appui du projet concernant différents domaines organisationnels	UGP/SG	Fin du projet	Continuité du traitement appliqué jusqu'à présent	
Détérioration de la situation sécuritaire au Niger suite au conflit au Mali	2ème semestre 2012	Opérationnel /sécuritaire	C	D	Niveau C	Application stricte des directives de la CTB	UGP/ CTB/BC	Indéterminée pour le moment	Suivi des informations pertinentes. Signalisation d'éventuels incidents sécuritaires.	Ouvert

Affaiblissement de l'impulsion vers le changement au plus haut niveau institutionnel	2ème trimestre 2012	Opérationnel	C	E	Niveau C	Plaidoyer sur la base d'une logique « gagnant-gagnant » à partir des acquis et des potentiels renfermés par le projet	UGP/SG	Fin du projet		Ouvert

2.2.3 Impact potentiel

L'approche systémique et axée résultats de la MO du projet, qui cherche à générer un cercle vertueux entre les différentes activités, les contributions réussies jusqu'à présent et de manière participative relativement à l'outcome ainsi que la conscience existante parmi la majorité des cadres et des responsables du MP/PF/PE de l'intérêt stratégique de ces contributions constituent théoriquement une bonne base pour la réussite de l'impact recherché. Celui-ci reste cependant fort dépendant de la cohésion et de la volonté politique « interne » à soutenir durablement les acquis ainsi que de la volonté politique et des moyens du haut gouvernement nigérien pour renforcer la dotation de ce Ministère en ressources humaines, financières et matériels.

2.2.4 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.		
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D		
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel du projet ?		
☒	**A**	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
☐	**B**	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
☐	**C**	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.
☐	**D**	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?		
☒	**A**	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
☐	**B**	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
☐	**C**	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'un projet et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
☐	**D**	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que le projet puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe (appréciation de <u>l'ensemble de l'intervention</u>)
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

☐	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
☒	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
☐	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
☐	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement gérés ?		
☐	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
☒	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
☐	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
☐	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N		
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D		
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?		
☐	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
☒	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
☐	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
☐	D	Le projet n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés sur la base des résultats atteints dans l'optique de réaliser l'outcome (objectif spécifique) ?		
☒	A	Le projet réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
☐	B	Le projet réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
☐	C	Le projet n'est pas totalement parvenu à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir au projet la réalisation de son outcome.
☐	D	Le projet n'est pas parvenu à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

3. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

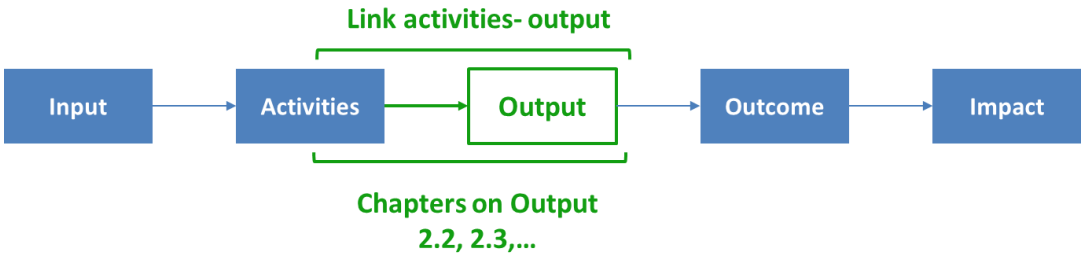
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère Q : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D		
3.1 Durabilité financière/économique ?		
☐	**A**	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
☐	**B**	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
☒	**C**	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
☐	**D**	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
4.2 Quel est le degré d'appropriation du projet par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?		
☐	**A**	La SMCL et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliquées à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
☒	**B**	La mise en œuvre se base en grande partie sur la SMCL et d'autres structures locales pertinentes, impliquées elles aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
☐	**C**	Le projet recourt principalement à des arrangements ponctuels et à la SMCL et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
☐	**D**	Le projet dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quel est le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre le projet et le niveau politique ?		
☐	**A**	Le projet bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
☒	**B**	Le projet a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gêné par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
☐	**C**	La durabilité du projet est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
☐	**D**	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec le projet. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité du projet.
4.4 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
☒	**A**	Le projet est intégré aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
☐	**B**	La gestion du projet est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
☐	**C**	Le projet repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
☐	**D**	Le projet repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

Attribuer une note finale à chaque critère. Si une note C ou D a été attribuée à un critère de monitoring, des mesures doivent être proposées dans le Plan d'action (4.1).

Critères	**Note**
Pertinence	A
Efficacité	A
Durabilité	B
Efficience	B

2.3 Output 1[9]

Évaluer la probabilité de l'atteinte de l'output en question et la dynamique entourant l'évolution de cet output.



2.3.1 Analyse des progrès réalisés

	Output 1 : « La gestion des programmes et projets du MP/PF/PE est améliorée »						
Indicateurs (proposés par l'UGP)	**Valeur de la *Baseline***	**Progrès année 2011**	**Progrès année 2012**	**Cible année 2013**	**Cible année 2014**	**Cible finale**	**Commentaires**
Un diagnostic institutionnel et organisationnel actualisé du MP/PF/PE est disponible	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	
Une planification stratégique pluriannuelle (2013-2015) élaborée de manière participative et axée sur des résultats est disponible	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	
Des plans d'actions annuels (2012-2015) participatifs, fédérateurs et axés sur des résultats sont disponibles	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**	**3**	
Un programme triennal 2013-2015 participatif, fédérateur et axé sur des résultats est disponible et diffusé	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	
Un diagnostic spécialisé de la coordination entre structures du MP/PF/PE élaboré de manière participative est disponible	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	
Un diagnostic spécialisé participatif de la gestion des ressources humaines au Ministère est disponible	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	
Un plan triennal 2013-2015 de renforcement des capacités et des compétences des cadres du MP/PF/PE est validé et disponible	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	
Des réunions semestrielles/an et une réunion annuelle de coordination entre les structures centrales et régionales sont effectuées régulièrement au Ministère	**0**	**0**	**0**	**3**	**3**	**6**	

[9] Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres désuets)

État d'avancement des <u>principales</u> activités [10]	État d'avancement :					Commentaires (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B		C	D	
1 Plan de travail 2012 du MP/PF/PE		X				
2 Formulation participative et validation du Programme triennal 2013-2015 du MP/PF/PE + formation en GRD et accompagnement de son application à l'élaboration dudit programme		X				
3 Audit fonctionnel de la coordination interne et de la gestion des RH + élaboration d'un plan triennal (2013-2015) de renforcement des compétences/capacités pour l'ensemble des structures du Ministère		X				
4 Formation en management opérationnel des services de l'administration publique		X				

Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : *Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).*	
Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :	Les activités mises en œuvre l'année sous rapportage ont complété les outils de planification opérationnels fondamentaux du Ministère pour la période allant de 2012 à 2015. Ces outils déclinent le Plan stratégique fédérateur axé résultats de développement dont le partenaire s'était doté avec notre appui en Q4_2011. A noter que le Ministère dispose maintenant non seulement d'outils qui peuvent lui permettre une exécution articulée de ses cinq politiques sectorielles mais également que ses responsables et cadres ont pu renforcer significativement leur appropriation de l'approche axée résultats de développement. A noter également que les réalisations vers l'atteinte de l'output 1 cette deuxième année d'exécution se sont élargies à des domaines de la gestion autres que la planification. Le MP/PF/PE dispose ainsi maintenant d'un diagnostic précis de ses importantes faiblesses dans la coordination entre ses structures centrales et entre celles-ci et ses structures régionales. L'amélioration en la matière étant clé pour la mise-en-œuvre véritablement fédérée de ses activités, un plan de renforcement triennal (2013-2015) à ce sujet a été défini de manière participative. Un diagnostic des besoins de renforcement des compétences « programmatiques » (liées aux missions du Ministère) et des compétences/capacités « organisationnelles » a été en outre formulé et a été également suivi de l'élaboration d'un plan de renforcement triennal pour la même période. Une formation cherchant à renforcer l'appropriation des méthodes et des outils d'un management (performant) des services de l'administration publique par 25 cadres dirigeants du niveau central du Ministère a fait également partie des activités du projet visant la réussite de l'Output 1.
Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :	Sept des huit indicateurs du nouveau Cadre logique relativement à l'Output 1 ont été réussis durant ces deux premières années d'exécution. L'UGP a mis en effet l'accent sur ce Résultat de par sa nature stratégiquement prioritaire et en accord avec la demande du partenaire.
Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :	A part les difficultés relatives à la nature elle-même des activités entreprises concernant le R1 et celles d'ordre organisationnel déjà mentionnées dans le présent rapport, il est à signaler que le budget assigné à ce Résultat est à présent épuisé. Des fonds existants dans le budget total du projet devraient en

[10] A : Les activités sont en avance
B : Les activités sont dans les délais
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

		ce sens à notre avis être réalloués en 2013 et en 2014 sur la ligne A010103 en vue de financer notamment le travail de renforcement de la coordination interne et de promotion de l'indispensable leadership fédérateur qui fait actuellement manifestement défaut et ce, afin que les efforts consentis par notre partenaire et par notre projet jusqu'à présent concernant l'Output 1 puissent se concrétiser dans la gestion courante du Ministère.
Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :		Le résultat positif inattendu décrit dans la section relative à l'Outcome a été notamment atteint à travers les activités concernant cet Output.

2.3.2 Exécution budgétaire

Rapport« Budget versus Actuels (y – m) joint en annexe.

Il signale une exécution budgétaire de **115%** pour l'ensemble de l'Output 1 à la date du 31/12/2012. Des dépenses supérieures de 33.520 € par rapport à un budget faiblement doté à l'origine (montant du DTF : 125.466 € /4ans) expliquent ce dépassement, qui se rapporte à l'exécution de deux des trois activités principales de ce Résultat (A0101 et A0102). Une augmentation budgétaire d'environ 16.100 € pour les 2 années d'exécution restantes serait nécessaire pour assurer le financement de la troisième activité principale de cet Output, dont l'intérêt stratégique a été analysé dans la précédente section.

2.3.3 Critères de qualité

Critères	Note
Efficience	B
Efficacité	A
Durabilité	X

2.4 Output 2

2.4.1 Analyse des progrès réalisés

	Output 2 : « Les résultats atteints dans la mise en œuvre de la PNG sont connus et diffusés »						
Indicateurs (proposés par l'UGP)	**Valeur de la *Baseline***	**Progrès année 2011**	**Progrès année 2012**	**Cible année 2013**	**Cible année 2014**	**Cible finale**	**Commentaires**
Des canevas uniques de rapportage (trimestriel, semestriel et annuel) sont élaborés, diffusés et utilisés avec efficience	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	
Un système unique de suivi et d'évaluation est défini, mis en place et utilisé avec efficience	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	
Un plan triennal de communication (2013-2015) du MP/PF/PE est élaboré, diffusé et disponible	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	
Un modèle qui capitalise les leçons apprises en autonomisation économique et en leadership des femmes est conçu, validé et diffusé	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	
Une étude de faisabilité et un plan d'investissement triennal (2013-2015) concernant un réseau intranet-internet pour le MP/PF/PE sont effectués et validés	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**2**	
Un réseau intranet-internet est mis en place au niveau central du MP/PF/PE	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	Il est proposé que des fonds actuellement disponibles (A.02.01) + le complément budgétaire attendu soient utilisés à cet effet

État d'avancement des principales activités	**État d'avancement :**					**Commentaires** (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B		C	D	
1 Analyse de la demande et des besoins de formation en matière de rapportage. Formulation d'un plan triennal (2013-2015) de renforcement des compétences rédactionnelles				X		Analyse et plan formulés. MEO de celui-ci prévue pour Q2-2013 au plus tard
2 Définition et mise en place d'un système unique de suivi et d'évaluation- SS&E. Formations en informatique (Excel) des points focaux centraux et régionaux		X				
3 Elaboration et reproduction d'une brochure sur le Plan Stratégique du MP/PF/PE		X				
4 Formulation d'un plan triennal (2013-2015) de communication interne et externe pour le MP/PF/PE				X		L'AO sera adressé à des consultants (nationaux et internationaux) résidant à Niamey. Cela diminuera les délais de l'AO et les coûts de la consultation. S'en suivra la disponibilité de fonds pour l'élaboration d'outils de communication qui se seront avérés prioritaires. Une stratégie de communication sera ajoutée aux produits livrables de la consultation
5 Capitalisation et modélisation des leçons apprises en autonomisation économique et en leadership des femmes				X		Processus initié en Q1_2012 avec les directions du MP/PF/PE

						concernées et poursuivi en Q2_2012 avec des intervenants extérieurs et des visites de terrain. Il sera repris en Q1-2013
6 Etude de faisabilité et plan d'investissement triennal (2013-2015) d'un réseau intranet-internet pour le Ministère		X				

	Analyse des progrès réalisés par rapport à l'output : *Analyser la dynamique entre les activités et l'atteinte probable de l'output (voir Guide de rapport des résultats).*
Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :	L'ensemble des activités de l'Output 2 visent une contribution systémique, organique, au partenaire dans deux domaines clés (et complémentaires) de son fonctionnement organisationnel : la gestion de l'information et la communication. En accord avec l'orientation adoptée par le projet depuis la formulation du Plan stratégique fédérateur du MP/PF/PE, cette contribution ne concerne pas exclusivement la Politique Nationale Genre-PNG mais l'ensemble des politiques du Ministère. L'instauration d'un cercle vertueux entre les différentes activités est recherchée en vue d'une meilleure progression vers la réussite de l'Output. Le renforcement des compétences rédactionnelles (selon la fonction exercée tant au niveau central qu'au niveau régional), le développement d'un système unique de SS&E couplé du renforcement des compétences de ses PF ainsi que de la formulation de divers canevas uniques et de l'accompagnement dans leur application, le renforcement décrit ci-dessus en matière de communication interne et externe et enfin la mise en place d'une gestion électronique de l'information (intranet-internet) au niveau central devraient contribuer au développement du cercle vertueux recherché. A remarquer que ces réalisations sont perçus comme nécessaires par les responsables et les cadres du Ministère et que leur participation organisée dans la conception et la mise en place de ces réalisation fait partie essentielle de l'approche méthodologique du projet.
Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :	Fin 2012, les réalisations relatives aux deux premiers indicateurs commençaient seulement à se mettre en œuvre. Des progrès substantiels à leur égard devraient être réussis au courant de Q1_2013. Le 3ème indicateur accuse du retard (lancement de l'AO international)) mais une stratégie pour y faire face, qui semble para ailleurs davantage rentable pour le MP/PF/PE, a été définie tel qu'il a été décrit dans le précédent tableau. Suite à une évolution initiale complexe (à cause du positionnement du partenaire en tant que bénéficiaire plutôt que d'acteur) le progrès concernant le 4ème indicateur a suivi une bonne évolution en Q2_2012. Cette évolution s'est ralentie en Q3 et Q4_2012 et sera relancée en Q1_2013. Le 5ème indicateur est accompli. La réussite du 6ème indicateur pourrait être atteinte en 2013 si les moyens financiers complémentaires nécessaires sont mis à disposition du projet.
Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :	Complémentairement aux difficultés qui ont été déjà signalées plus haut (au sujet de l'atteinte de l'outcome) la réussite de l'Output 2 se vue confrontée à des retards importants et imprévus à cause d'appels d'offres infructueux, trois AO ayant été nécessaires concernant deux activités (conception de la brochure+ SS&E).

2.4.2 Exécution budgétaire

Une exécution financière de l'ordre de 12% a été atteinte pour l'ensemble de cet Output l'année sous rapportage. Quoique faible par rapport aux délais, elle met en évidence que la mise en œuvre du projet en 2012 a réussi à se diversifier et n'est plus exclusivement liée au Résultat 1. Pour rappel, le taux d'exécution de l'Output 2 fin 2011 atteignait seulement 1% du budget que lui est alloué.

L'analyse du taux d'exécution global de R2 en 2012 signalé ci-dessus met par ailleurs en évidence des taux d'exécution allant de 0% à 49% pour les différentes activités principales. Le premier concerne l'AP 02.01, qui a été prise en charge par la DEP sans frais pour le projet. Le taux de 49% se rapporte à l'AP 0204. A remarquer cependant que ce taux, apparemment bon vu le temps d'exécution du projet, est davantage dû à la faiblesse des moyens alloués à l'activité respective, qui, elle a connu l'évolution lente précédemment décrite.

Une meilleure exécution budgétaire de cet Output aurait été possible si les lourdeurs institutionnels et si les facteurs extérieurs (qualité insuffisante des offres) auparavant mentionnés n'avaient pas affecté la mise en œuvre d'AI Genre.

L'exécution en 2013 se présente toutefois normalement facilitée, par entre autres, l'implication « moins massive » des acteurs et actrices du Ministère qui sera nécessaire pour les activités visant l'Output 2.

2.4.3 Critères de qualité

Critères	Note
Efficience	C
Efficacité	C
Durabilité	X

2.5 Output 3[11]

2.5.1 Analyse des progrès réalisés

	Output 3 : « La prise en compte du genre est davantage opérationnalisée»						
Indicateurs (proposés par l'UGP)	**Valeur de la *Baseline***	**Progrès année 2011**	**Progrès année 2012**	**Cible année 2013**	**Cible année 2014**	**Cible finale**	**Commentaires**
Un diagnostic contextualisé des acquis et des besoins de formation en genre dans les régions de Diffa, Dosso et Zinder est disponible	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**1**	AO lancé en Q4_2012
Un plan triennal (2013-2015) de renforcement des compétences genre dans les régions de Diffa, Dosso et Zinder est disponible et mis en œuvre	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**2**	AO lancé en Q4_2012. 2013 : mise à disposition et démarrage de MEO du plan triennal
Le pourcentage d'activités prenant en compte le genre dans le plan de développement d'une commune pilote dans les régions de Diffa ou Zinder est établi	**0**	**0**	**0**	**0%**	**25%**	**25%**	

[11] Si le cadre logique contient plus de 3 outputs, copier-coller le chapitre 2.4 et créer le 2.6 pour l'output 4, le 2.7 pour l'output 5, etc.

État d'avancement des <u>principales</u> activités : pas encore exécutées mais prêtes à l'être à partir de Q1_2013. Proposition de modification de l'UGP relativement aux opérations à mener en vue de la réussite de cet Output. Des nouveaux indicateurs pour mesurer cette réussite font partie de ces propositions.		**État d'avancement**				**Commentaires** (uniquement si C ou D comme valeur)
	A	B		C	D	
1 Formations en genre en région (Zinder, Diffa et Dosso)				X		L'AP A0301 garde à notre sens toute sa pertinence : Un marché sous la procédure négociée sans publicité préalable et à l'intention d'expert(e)s nationaux(les) a été lancé le 10/12/2012 en vue de la réalisation d'une étude de « diagnostic genre » à deux volets et en vue de la formulation d'un plan triennal de renforcement des compétences genre à l'intention d'un public cible divers dans les régions de Dosso, Zinder et Diffa. Cette étude, qui sera menée en Q1_2013 devra à notre avis jeter les bases de l'exécution de l'Output 3 et contribuera à confirmer ou à infirmer l'intérêt et la viabilité de la reformulation proposée par l'UGP des autres activités principales identifiées au DTF en vue de l'atteinte de cet Output.
2 Assurer la prise en compte du genre dans les PAR et le PAD de la SDR (Zinder, Diffa et Dosso) 3 Constituer les cadres de concertation genre fonctionnels au niveau des régions (Zinder, Diffa et Dosso) 4 Intégration du genre dans les PDC, PDD et PDR (Zinder, Diffa et Dosso)				X		Les responsables nigérien et belge du projet proposent d'intégrer les trois activités principales incluses dans la colonne à gauche en une seule activité dont les sous-activités : 1) promouvraient la relation avec l'Initiative 3N (activité 3.2 actuelle, à très petit budget) ; 2) remplaceraient l'accent sur la création de cadres de concertation « genre » régionaux et départementaux (activité 3.3 actuelle) par l'appui à des structures étatiques de proximité (les communes) tel qu'il a été demandé par le partenaire; 3) et opterait pour la priorisation du niveau communal (relativement aux trois niveaux de l'activité 3.4 actuelle) en vue d'apporter une contribution à l'institutionnalisation de l'approche genre au dit niveau. Des micro-projets répondant à des besoins pratiques et stratégiques de genre (notamment mais pas exclusivement en relation avec la sécurité alimentaire) priorisés par les bénéficiaires "à la base" des communes « pilote » sélectionnées dans les régions de Diffa et/ou Zinder seraient des dispositifs à mettre en œuvre pour faciliter cette institutionnalisation ainsi que l'appropriation de celle-ci par l'ensemble d'acteurs et d'actrices (étatiques et de la société civile). Un accompagnement et un travail de plaidoyer à Diffa et ou à Zinder seraient complémentairement effectués par le MP/PF/PE au niveau des conseils communaux respectifs en vue de l'institutionnalisation des acquis atteints à travers les projets et ce, au niveau des PDC. **La nouvelle activité principale proposée pour remplacer les trois AP listées à gauche, s'intitulerait et se déclinerait en**

						sous-activités comme il suit :
« AP. 03.02 : Opérationnalisation de l'approche genre au niveau communal (Diffa, Dosso et Zinder) ».						« A.03.02.01 » Etat des lieux de l'inclusion du genre dans les plans de développement de trois conseils communaux « pilote » dans chacune de régions précitées + 'identification par les actrices et les acteurs directement concerné(e)s des besoins pratiques et stratégiques prioritaires en matière d'égalité de genre (avec accent sur la sécurité alimentaire). Deuxième volet citée plus haut. « A.03.02.02 » Formulation, sélection, mise en œuvre et suivi-évaluation de micro-projets dans des communes « pilote » à Zinder et/ou Diffa. « A.03.02.03 » Accompagnement et plaidoyer du MP/PF/PE à Zinder et/ou Diffa en vue de l'institutionnalisation du genre dans les plans de développement des communes « pilote »

2.5.2 Exécution budgétaire

Exécution budgétaire qui prendra place à partir de Q1_2013 dans le cadre de la mise en œuvre de la consultation décrite dans la précédente section. Les données qui seront fournies par cette consultation se rapportent tant à l'AP 0301 qu'à l'AP 0302 proposée. Et ce, dans une perspective d'efficience vu les délais dont l'UGP dispose pour la réussite de l'Output 3.

A remarquer que : 1) ce Résultat est le mieux doté du point de vue budgétaire (budget actuel : 229. 280 €) et que par conséquent son taux d'exécution est significatif au niveau de l'exécution du budget total du projet ; 2) le montant du budget prévu pour l' AP 03.02 proposée est le même assigné dans les DTF aux AP A0302, A0303 et A0304. Ces détails sont spécifiés dans le projet de PO et de PF 2013 qui devront être soumis à l'accord de la SMCL en février 2013.

2.5.3 Critères de qualité

Critères	Note
Efficience	C
Efficacité	C
Durabilité	X

Nonobstant le fait que les activités de ce Résultat seront exécutées seulement à partir de Q1_2013, la note « C » caractérise à notre avis de manière plus appropriée la situation relative à l'Output 3 car les facteurs qui expliquent l'absence d'exécution des activités ne devraient pas être jugés en termes de « difficultés majeures ».

Il est en ce sens pertinent de rappeler ici qu'un choix a été porté en 2011 et au premier semestre 2012, suivant les besoins et la demande du partenaire, de mettre l'accent sur

des appuis stratégiques organisationnels fédérateurs à caractère transversal (d'où l'exécution priorisée de l'Output 1). A rappeler également que les activités de l'Output 3 ayant été conçues comme un outil d'appui au développement rural au Niger, le remplacement de la Stratégie de Développement Rural-SDR par l'I3N mi année 2012 a eu un impact sur le démarrage de certaines de ces activités. Et ce, à la demande du MP/PF/PE.

Il nous semble par ailleurs indéniable que l'exécution d'activités décentralisées sur trois régions et à l'intention d'un public cible nombreux et hétérogène constitue un défi pour un projet d'appui institutionnel. D'autant plus que ces activités visent des changements institutionnels et comportementaux concernant des sujets fortement imbriqués dans des rapports de pouvoir et dans la culture.

3 Thèmes transversaux

3.1 Genre

NER0802711 a été conçu comme 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 projet se soit investi, notamment à travers ses Outputs 1 et 2, dans un appui qui met l'accent sur l'amélioration des interventions du MP/PF/PE relativement à ses cinq politiques sectorielles, sa mise en œuvre répond à une conception « mainstreaming de genre ». Cette conception est consacrée dans l'outil stratégique fédérateur formulé avec son appui (le Plan stratégique-PS). Le PS défini en effet 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 a été appliqué dans les déclinaisons opérationnelles du PS et a été prise en compte dans l'ensemble des activités du projet.

L'application transversale de l'approche genre n'a pas d'autre part exclue la mise en œuvre d'activités de nature *« genre spécifique».* C'est par exemple bien le cas de l'AP de l'Output 2 relative à la capitalisation et à la modélisation des leçons apprises en matière d'autonomisation économique et de leadership des femmes.

C'est certainement également le cas pour les activités qui concernent l'Output 3, qui correspondent intégralement à la catégorie *« genre spécifique ».*

3.2 Environnement

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

3.3 Autre

De par son appui transversal au MP/PF/PE, le projet renforce les capacités institutionnelles de celui-ci relatives à la promotion de l'enfant et à la défense de ses droits.

4 Pilotage et apprentissage

4.1 Plan d'action

Plan d'action	Source	Acteur	Date limite
Veiller à la MEO effective des activités relatives au R2 et au R3	Rapport des Résultats 2012	Resp et ATI Coresp + directions partenaires	Processus continu
Proposer un réaménagement du budget du projet qui actualise les montants véritablement disponibles/ligne budgétaire, réalloue des fonds disponibles au profit de dépenses stratégiques et, si possible, inclut les fonds complémentaires extérieurs (300 000 €) proposés par la Coopération Belge lors du Comité des Partenaires de décembre 2012	Rapport FIT « Budget vs Actuals Y-M » au 31/12/2012	UGP/ BC/CTB/MPFPE	Idéalement : SMCL de février 2013
Régulariser la création, attributions et composition (non-nominative) des membres de la SMCL moyennant un arrêté ministériel	PV SMCL 11/10/2011	DL du MP/PF/PE	SMCL de février 2013
Mener un plaidoyer et accompagner techniquement le Secrétariat Général en vue de l'application des recommandations de l'audit sur la coordination interne et la gestion des ressources humaines	Rapport de l'audit	Resp et ATI Coresp + Secrétariat Général	Processus continu

4.2 Enseignements tirés

Quelques pistes peuvent être proposées à ce sujet:

Enseignements tirés	**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

5 Annexes

5.1 Cadre logique d'origine

Cadre logique d'origine en annexe.

5.2 Cadre logique mis à jour

Un projet de nouveau cadre logique, proposé par l'UGP, est joint en annexe.

5.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport de *Baseline* enregistré dans PIT ?	Non
Planning de l'EMP	Q2_2013
Planning de l'évaluation finale	s/a
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	M&E (pour tous les projets de la CTB Niger)

5.4 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Joint au présent rapport.

5.5 Ressources

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions doivent mentionner tout matériel disponible sur les effets de l'intervention sur les bénéficiaires. Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »…). Indiquer également si du matériel audiovisuel, des études, des rapports de capitalisation ou des publications (scientifiques) mettant en évidence les effets de l'intervention sur les bénéficiaires, ont été produits et sont disponibles.

5.6 Décisions prises par la SMCL et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	**Période d'identification**	**Timing**	**Source**	**Acteur**	**Action(s)**	**Resp.**	**Date limite**	**État d'avancement**	**Statut**
Assurer dans les meilleurs délais la désignation du Responsable du projet	Octobre 2011	2 mois	PV SMCL 11/10/11	Ordonnateur du projet/DL	Coordinations au sein du MP/PF/PE	Ordonnateur	Déc. 2011	Responsable désigné	Clôturé
Veiller à ce que le rapportage du MP/PF/PE puisse s'effectuer à partir de 2012 sur la base des objectifs/résultats planifiés dans son plan stratégique	Octobre 2011	2012 et années suivantes	PV SMCL 11/10/11	DEP	Rapports périodiques suivant canevas du PAT 2012	DEP	Processus continu	Rapports 2012 selon canevas du PAT 2012	En cours d'application
Veiller à la réalisation de l'audit des ressources humaines, les directions régionales y comprises	Février 2012	Q3-2013	PV SMCL 28/02/12	UGP	AO + consultation. Echantillon des régions inclus dans la mission	UGP/ consultant internat+ consultant national	Oct.2012	Rapport de l'audit validé et diffusé	Clôturé
Inclure à tous les niveaux du Ministère (depuis le secrétariat général jusqu'aux niveaux déconcentrés) dans l'exercice d'élaboration du plan pluriannuel de renforcement des compétences	Février 2012	Q3-2013	PV SMCL 28/02/12	UGP	AO + consultation. Echantillon des régions inclus dans la mission	UGP/ consultant internat+ consultant national	Oct.2012	Plan triennal (2013-2015) de renforcement des capacités/compétences validé et diffusé	Clôturé
Effectuer la réallocation budgétaire nécessaire à la mise en œuvre des activités de renforcement de la communication (A.02.03) lors de la prochaine réunion de la SMCL	Février 2012	2ème SMCL 2012	SMCL non réalisée	N/A	Faire projet de changement du budget selon Plan d'action ci-dessus	UGP	1ère SMCL 2013	Coordinations faites avec comptable du projet	Projet à formuler

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.