



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## Titre du projet : Interventions pour l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger (PAERCA).

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays :** Niger

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur :** 01 July 2023

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL :** [Cliquez ici pour entrer la date](#)

**Type d'évaluation :** Project

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Indépendant

**Bureau administratif :** OIT/ BP Abidjan

**Bureau technique :** SME ENTREPRISES / ETB-BIT Dakar

**Gestion d'évaluation :** Pacome DESSERO

**Nom(s) de l'évaluateur :** Mohamadou SY

**Code du projet :** NER/19/01/USA

**Donateur(s) & budget:** USA/BPRM, 3,467,000 USD

*Mots clés: Economie sociale et solidaire, entrepreneuriat, travail, décent, moyens d'existence durables*

## CONTEXTE

<b>Résumé du but, de la logique et de la structure du projet</b>	Le PAERCA est mis en œuvre dans le département d'Ayorou (région de Tillabéri, Niger). Sa raison d'être est de « créer un environnement favorable à l'autonomisation économique des réfugiés et des communautés hôtes au travers d'interventions d'appui aux moyens de subsistance orientés vers le marché ». Le projet est axé sur trois principaux domaines d'activités complémentaires, notamment les services de développement d'entreprises, l'aquaculture et l'oignon, et la gestion des déchets.
<b>Situation actuelle du projet</b>	Le projet est dans sa phase finale et sa clôture est prévue en août 2023. La quasi-totalité des activités planifiées ont été réalisées. Toutefois, certaines activités sont en cours de finalisation : l'élaboration des business plans, la formation en éducation financière et la formation des formateurs en pisciculture.
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	L'objectif de l'évaluation finale est de réaliser une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence stratégique et sa cohérence, la validité de sa conception, sa performance et son efficacité, l'efficacité des ressources utilisées, l'orientation vers l'impact et la durabilité, le genre et la non-discrimination et enfin les thématiques transversales. Le rapport de l'évaluation est destiné principalement aux mandants tripartites du BIT au Niger, aux partenaires techniques locaux, au donateur, à l'UNHCR et au BIT.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	La méthodologie utilisée a combiné des approches quantitatives et qualitatives (approche mixte), y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation. En plus de la revue documentaire et des observations sur le terrain, 32 entretiens individuels et 6 focus groupes ont été organisés, soit 38 entretiens pour un total 68 participants dont 37,31% de femmes. A la fin de la collecte des données, un atelier de restitution à chaud a été organisé en présentiel pour partager les constats préliminaires de l'évaluation avec les principales parties prenantes du projet.

<b>Résultats principaux et Conclusions</b>	Le PAERCA est pertinent au regard de ses priorités d'intervention en faveur des réfugiés et des populations hôtes et de son alignement sur les priorités nationales du Niger, celles du donateur, de l'OIT et de l'Agenda 2030 (ODD 8). Le projet a été formulé de manière participative et il comporte l'essentiel des fondamentaux d'un projet de développement. L'approche basée sur l'appui aux moyens de subsistance est une approche novatrice. Cependant, le projet ne comporte pas de théorie du changement et son cadre logique ne comporte pas d'indicateurs d'effets et d'impact sur l'autonomisation économique. Le niveau des réalisations du projet au regard des indicateurs du cadre logique du PAERCA est satisfaisant dans la mesure où les taux de réalisation ont atteint voire dépasser les 100%. Par rapport au résultat 1, les capacités de 856 bénéficiaires dont 428 réfugiés et 428
--	--

communautés d'accueil ont été renforcées au profit de 513 femmes (60%) et 343 hommes. Par rapport au résultat 2, le PAERCA a soutenu la mise en place de 10 sociétés coopératives et de 2 unions de sociétés coopératives dans les chaînes de valeur de la pisciculture et de la gestion des déchets. D'après les données du projet, au total 3562 personnes dont 758 réfugiés, 757 communautés d'accueil, 1875 producteurs d'oignons membres des communautés d'accueil et 172 réfugiés et déplacés producteurs d'oignons ont bénéficié d'opportunités d'accès à des moyens de subsistance. Parmi ces bénéficiaires, il y a 2137 femmes (60%) et 1425 hommes. Par rapport au résultat 3, le projet a assuré la sensibilisation et la formation de 258 personnes sur la collecte des déchets dont 129 réfugiés et 129 membres des communautés d'accueil. Le projet a organisé les bénéficiaires en 4 coopératives et une union de coopérative et soutenu le développement de la chaîne de valeur de la gestion durable des déchets à travers la mise en place d'une unité de tri, de compostage, de conditionnement et de valorisation de déchets organiques et une unité de valorisation des déchets en plastique. Par rapport au résultat 4, un Comité local de suivi (CLS) a été mis en place en juin 2020.

Certaines activités sont en cours de finalisation : l'élaboration des business plans, la formation en éducation financière et la formation des formateurs en pisciculture. Comme résultat positif non attendu du projet, on peut citer la formation de 57 réfugiés et membres de la communauté locale d'Ayorou partenaires du HCR formés par le PAERCA dans le cadre de la lutte contre la Covid-19.

Le projet a mis l'accent sur la capitalisation et la communication à travers l'évaluation à mi-parcours, des études thématiques, des fiches techniques, des productions audio-visuelles, etc. Le dispositif de suivi mis en place par le projet intègre le genre et il est adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats globaux du projet. Cependant, ce dispositif est encore erratique au niveau local et ne permet pas de suivre correctement les résultats économiques et financiers des différentes sociétés coopératives. Le dispositif de suivi à la base est en phase de construction et il est limité par le manque de fonctionnalité du CLS.

Concernant l'efficience, le projet a évolué dans un contexte sanitaire et sécuritaire difficile, ce qui s'est traduit par des surcoûts. L'allocation des ressources du projet (54% des ressources consacrées aux activités) et les taux d'engagement et de décaissement qui sont respectivement de 87,35% et de 78,5% sont satisfaisants. Le projet évolue dans un contexte sécuritaire et sanitaire difficile, ce qui s'est traduit par des surcoûts. La relation coût-efficacité du PAERCA est relativement faible au stade actuel de développement organisationnel des sociétés coopératives et des résultats économiques engendrés par la station piscicole et l'unité de gestion des déchets.

Le PAERCA a enregistré de nombreux acquis aussi bien dans l'organisation et le fonctionnement des chaînes de valeur ciblées que dans la mise en place des sociétés coopératives et le renforcement des capacités des bénéficiaires. Toutefois, ces acquis sont encore précaires. Pour la stratégie de sortie, les acquis du projet doivent être consolidés et accompagnés par le CLS, le BIT et le HCR. Le CLS doit être doté en moyens de fonctionnement pendant deux ans encore en attendant que les unités économiques puissent assurer la prise en charge financière de son fonctionnement.

La quasi-totalité des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont été mises en œuvre, notamment l'extension de la durée du projet, la formalisation de la collaboration avec les ministères partenaires par la signature de protocoles, les échanges avec le donateur, le partage avec le donateur d'images du projet et enfin la mise en place d'un plan de rétrocession des investissements du projet.

## RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

### Principales recommandations et suivi

**Recommandation 1 : assurer un accompagnement technique de proximité aux sociétés coopératives** en mettant à disposition des animateurs économiques/relais locaux capables de fournir des conseils en services financiers et non financiers afin d'améliorer la gouvernance et la gestion administrative, technique et financière de telles sociétés. En fait, les sociétés coopératives qui viennent d'être créées sont encore à un faible stade de développement organisationnel. En raison de leur vulnérabilité, elles ont besoin d'un accompagnement technique et financier de proximité (*BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources moyenne*).

**Recommandation 2 :** Le dispositif de suivi-évaluation du PAERCA est erratique et le CLS n'a pas encore joué pleinement les rôles attendus, faute de motivation de ses membres et de ressources pour son fonctionnement. Face à cette situation, il faudrait dans la prochaine phase, responsabiliser davantage le CLS dans le suivi de proximité et la pérennisation des activités du PAERCA avec le soutien technique et financier de l'OIT et du HCR (*BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources faible*).

**Recommandation 3** La station piscicole est encore sous-exploitée et le mode d'organisation du travail n'est pas segmenté et efficient et de nature à assurer sa rentabilité socio-économique. Il faudrait donc **repenser le mode d'organisation et de répartition du travail dans la station piscicole et assurer sa pleine exploitation pour**

une meilleure rentabilité financière en tirant profit des économies d'échelle *(BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources moyenne)*.

**Recommandation 4** : démarrer la production effective des alevins et des aliments de poisson afin de rompre la forte dépendance à l'endroit des fournisseurs de ces intrants établis au Nigéria *(BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources faible)*.

**Recommandation 5** : doter l'unité de gestion des déchets d'un fonds de roulement pour l'achat de déchets en plastique qui constituent sa principale matière première. Cela permettra également de concentrer les efforts des équipes sur la transformation de la matière plutôt que sur le ramassage des déchets en plastique *(BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources moyenne)*.

**Recommandation 6** : accroître le fonds de garantie pour la chaîne de valeur de l'oignon au regard de la forte demande des producteurs d'oignon des régions de Tillabéri et de Niamey d'une part et la rentabilité économique prometteuse de cette chaîne de valeur *(BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources moyenne)*.

**Recommandation 7** : Le PAERCA n'a pas développé une théorie explicite de changement et son cadre logique ne comporte pas d'indicateurs d'effets et d'impact. Il faudrait améliorer la formulation de futurs projets d'interventions sur les moyens de subsistance basés sur le marché en intégrant une théorie du changement et en complétant les cadres logiques des projets par des indicateurs d'impact *(BIT ; priorité moyenne ; durée long terme et implication en ressources faible)*.

**Recommandation 8** : prévoir un mécanisme de gestion des plaintes (MGP) permettant de recueillir, de régler et de traiter les préoccupations et plaintes des parties prenantes du projet et d'exploiter la rétro-information provenant de ces dernières pour améliorer les interventions dudit projet et sa redevabilité *(BIT ; priorité moyenne ; durée long terme et implication en ressources faible)*.

**Recommandation 9** : adapter les procédures de passation des marchés et de

décasement de l'OIT aux situations d'urgence des pays d'intervention comme le Niger dans le respect du triptyque : rigueur, célérité et transparence. En fait les procédures de passation des marchés de l'OIT ne sont pas adaptées au contexte volatile du Niger et à la courte durée de vie du projet. *(BIT ; priorité moyenne ; durée long terme et implication en ressources faible).*

**Recommandation 10 :** développer une approche de mise en œuvre des projets d'appui aux moyens de subsistance des réfugiés plus fluide en privilégiant après l'étude de marché, le développement de modèles technico-économiques des chaînes de valeur ciblées, la formulation de business plans, la mise en place de sociétés coopératives, et le renforcement des capacités techniques et managériales des bénéficiaires avant la mise en exploitation des unités économiques *(BIT ; priorité moyenne ; durée long terme et implication en ressources faible).*

**Principales leçons  
appries et  
bonnes pratiques**

**Leçon apprise 1 :** l'autonomisation économique des groupes vulnérables de réfugiés et de la population d'accueil est, par nature, complexe et chronophage et exige des moyens et un engagement à moyen et long terme (4-5 ans).

**Leçon apprise 2 :** la réussite d'interventions novatrices auprès de groupes vulnérables dont les capacités organisationnelles, techniques et managériales sont limitées nécessite la mise en place d'un dispositif d'appui-conseil de proximité.

**Bonne pratique 1 :** l'approche inclusive et partenariale du projet qui permet de cibler à la fois les réfugiés et les populations d'accueil et de contractualiser avec des institutions locales est un facteur de renforcement de la cohésion sociale et de durabilité socio-économique.

**Bonne pratique 2 :** le warrantage de l'oignon est une pratique prometteuse puisqu'il est socialement accepté, techniquement éprouvé et économiquement rentable. Le crédit warrantage est un puissant outil de partage du risque agricole, de gestion de la trésorerie, d'inclusion financière des petits producteurs agricoles et de lissage des variations saisonnières des prix.