



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).

ILO TC/SYMBOL : NER/19/01/USA

Type d'évaluation : Project

Temps d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : Niger

Résultat(s) du P&B : Résultat 1 du P&B 2018-2019 et 3 du P&B 2020-2021

ODD: ODD 8

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

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : Cliquez ici pour entrer la date

Bureau Administratif : OIT/ BP Abidjan

Bureau technique : SME ENTREPRISES / ETB-BIT Dakar

Agences d'évaluation conjointes : N/A

Durée du projet : 39 mois

Donateur et budget : USA/BPRM, 3,467,000 USD

Nom(s) du consultant : Mohamadou Sy

Gestion de l'évaluation : Pacome DESSERO

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation: 16300 USD

Mots clés: *capacity building, business development service, decent work.*

Table des matières

| | |
|---|----|
| Sigles et acronymes | 3 |
| Liste des tableaux | 4 |
| Résumé exécutif | 5 |
| 1. Description du projet | 11 |
| 1.1 Contexte du projet | 11 |
| 1.2 Présentation du projet | 11 |
| 2. Cadre, objectifs, champ et clients de l'évaluation | 13 |
| 2.1 Cadre de l'évaluation..... | 13 |
| 2.2 Objectifs de l'évaluation..... | 13 |
| 2.3 Champ/portée de l'évaluation | 14 |
| 2.4 Clients de l'évaluation | 14 |
| 2.5 Critères et questions de l'évaluation | 14 |
| 3. Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites | 17 |
| 3.1 Phase de démarrage..... | 17 |
| 3.2 Phase de collecte des données sur le terrain..... | 18 |
| 3.3 Phase d'analyse et production des rapports d'évaluation provisoire et final | 20 |
| 3.4 Limites et contraintes de la méthodologie | 20 |
| 4. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation | 21 |
| 4.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet | 21 |
| 4.2 Performance et efficacité du projet | 26 |
| 4.3 Efficacité des ressources utilisées | 36 |
| 4.4 Efficacité du dispositif de gestion..... | 37 |
| 4.5 Orientation vers l'impact et la durabilité du projet | 41 |
| 4.6 Genre et non-discrimination | 43 |
| 4.7 Thèmes transversaux | 43 |
| 5. Conclusions | 44 |
| 6. Leçons apprises et bonnes pratiques | 46 |
| 6.1 Leçons apprises | 46 |
| 6.2 Bonnes pratiques..... | 46 |
| 7. Recommandations | 46 |
| 8. Annexes | 48 |
| 8.1 Les TdR de l'évaluation..... | 49 |
| 8.2 La matrice des questions de l'évaluation | 67 |
| 8.3 La liste des personnes rencontrées..... | 76 |
| 8.4 La documentation consultée..... | 79 |
| 8.5 Le chronogramme de l'évaluation | 80 |
| 8.6 Les leçons apprises et les bonnes pratiques aux formats BIT/EVAL | 82 |

Sigles et acronymes

| | |
|--------------------------|--|
| 3A | Alevins, Aliments et Appui/Conseil |
| 3N | Les Nigériens Nourrissent les Nigériens |
| BIT | Bureau International du Travail |
| BPRM | Bureau de la Population, des Réfugiés et des Migrations |
| CIFTA | Centre d'Insertion, de Formation et de Technologie Appropriée de gestion de déchets |
| CLS | Comité Local de Suivi |
| COTEDEP | Comité Technique Départemental |
| CRA | Chambre Régionale d'Agriculture (CRA) |
| DAC/POR | Direction de l'Action Coopérative et la Promotion des Organismes Ruraux |
| DPA | Direction de la Pêche et de l'Aquaculture |
| DDE/LCD | Direction Départementale de l'Environnement et de la Lutte Contre la Désertification |
| EPI | Équipement de protection individuelle |
| ETD | Équipe de Travail Dément |
| FAFPA | Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage |
| IDH | Indice de Développement Humain |
| IRIS | Système Intégré d'information sur les Ressources |
| OCDE/CAD | Organisation de Coopération et de Développement Economique du Comité d'Aide au Développement (OCDE/ CAD) |
| ODD | Objectifs de Développement Durable |
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| GERME | Gérez Mieux Votre Entreprise |
| OIT | Organisation Internationale du Travail |
| PAERCA | Projet Interventions sur les moyens de subsistance basés sur le marché pour les réfugiés et les communautés d'accueil au Niger |
| P&B | Programme et Budget |
| PDES | Plan de Développement Economique et Social |
| SDDCI | Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive |
| UNHCR | Haut-Commissariat de Nations Unies pour les Réfugiés |
| UNSDCF/ UNDAF | United Nations Sustainable Development Cooperation Framework/ Cadre de Coopération des Nations Unies |
| UNDSS | Département de la Sûreté et de la Sécurité des Nations Unies |

Liste des tableaux

| Titres | N° de page |
|---|-------------------|
| Tableau 1 : Echantillon des personnes interrogées | 19 |
| Tableau 2 : Tableau récapitulatif des acquis du projet par résultats et indicateurs | 26 |
| Tableau 3 : Ventes de produits issus de la transformation des déchets | 31 |

Résumé exécutif

Contexte du projet

Vaste pays de l'Afrique de l'Ouest, le Niger est l'un des pays les moins développés du monde. L'Indice de Développement Humain (IDH) classe le pays au dernier rang (189e, score de 0,354) en 2022. L'agriculture est la principale activité économique du pays (43%) mais la productivité agricole est très basse à cause de l'exploitation excessive des ressources naturelles. Près de 600 000 personnes avec une majorité à Tillabéri, ont été touchées par l'insécurité alimentaire au Niger entre octobre et décembre 2018.

En raison de l'instabilité au Mali et dans le Nord-Est et Ouest du Nigéria au cours de ces dernières années, de nombreux ressortissants maliens et nigériens se sont réfugiés au Niger. Le pays compte actuellement 174,232 réfugiés répartis dans deux régions principales : Diffa dans l'Est et Tillabéri et Tahoua dans l'Ouest. En outre, on comptait en 2021, 102 179 déplacés internes dans la région de Tillabéri.

Description du projet

Financé par le Bureau de la Population, des Réfugiés et des Migrations (BPRM) du Département d'Etat Américain des États Unis, le projet « Interventions sur les moyens de subsistance basés sur le marché pour les réfugiés et les communautés d'accueil au Niger (PAERCA) » a été approuvé initialement pour une période de 24 mois pour un montant de 2 500 000 USD. A la suite de deux prolongations, la durée du PAERCA a été portée à 39 mois avec un budget total de 3.919.320 USD. La clôture du projet est prévue en fin août 2023. La raison d'être du projet 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 ». Ce résultat ultime est sous-tendu par 4 résultats intermédiaires, à savoir :

Résultat 1 : Les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéri bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande.

Résultat 2 : Les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéri ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon.

Résultat 3 : Les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou.

Résultat 4 : Les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et elles peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet.

Cadre, objectifs, champ et clients de l'évaluation

L'évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économique du Comité d'aide au développement (OCDE/ CAD) et le Code de conduite de United Nations Evaluation Group pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. Le rapport de l'évaluation est destiné principalement aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur, au BIT à tous les niveaux du projet au siège central. L'évaluation finale indépendante a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la validité de la

conception, la performance et l'efficacité du dispositif de gestion, l'efficacité, l'orientation vers l'impact et la durabilité, le genre et la non-discrimination et les thématiques transversales.

L'évaluation poursuit plusieurs objectifs interreliés, à savoir :

1. Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODD) et au Plan-cadre de coopération des nations Unies pour le développement durable (UNSCDF/UNDAF), aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
2. Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid-19) ;
3. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus (positifs ou négatifs) ;
4. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
5. Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet ;
6. Examiner les stratégies de durabilité ;
7. Examiner l'impact potentiel du projet ;
8. Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ;
9. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes du projet ;
10. Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT de projets similaires.

L'évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre du projet en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique a couvert les régions de Niamey et Tillabéri, principalement le département d'Ayorou et la zone du fleuve où le projet a mené des interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluations à mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du PAERCA de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

L'évaluation finale indépendante a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficacité, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir en annexe le cadre évaluatif).

Approche méthodologique

La méthodologie utilisée a combiné des approches quantitatives et qualitatives. L'évaluation a appliqué une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet pendant les phases de conception, de collecte des données et de rédaction des rapports.

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 avec un total de 68 participants dont 37% de femmes. A la fin de la collecte des données, un atelier de restitution à chaud a été organisé en présentiel à Niamey le 17 mars pour partager les constats préliminaires de l'évaluation avec les principales parties prenantes du projet.

Constats clés par critère d'évaluation

Pertinence stratégique et cohérence du projet : le PAERCA est pertinent puisqu'il est aligné sur les priorités du Gouvernement du Niger et celles des bénéficiaires. Il est également aligné sur les priorités du donateur (BPM), de l'OIT et de l'objectif de développement durable N° 8 (ODD) de l'Agenda 2030. La cohérence interne du projet est satisfaisante au regard des synergies développées avec d'autres projet de l'OIT mais la cohérence externe est encore limitée (le HCR comme seul partenaire stratégique avec lequel des synergies ont été développées).

Validité de la conception du projet : le projet a été formulé selon une approche participative et inclusive de l'essentiel des parties prenantes. Le document de projet est cohérent dans l'ensemble mais il n'a pas de théorie de changement et le cadre logique ne comporte que des indicateurs de produits (pas d'indicateurs d'effets et d'impact).

Performance et efficacité du projet : les réalisations du PAERCA ont atteint et parfois dépassé 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 il a 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.

Enfin, certaines activités sont en cours de finalisation : l'élaboration des business plans, la formation en éducation financière et la formation des formateurs en pisciculture.

Dans l'ensemble, la quantité des résultats est satisfaisante quand on sait que les cibles des résultats ont été atteintes et même dépassées. La qualité des résultats varie en fonction des chaînes de valeur. Pour les chaînes de valeur de la Gestion durable des déchets et de l'oignon,

les résultats atteints sont de qualité satisfaisante. Cependant, au niveau de la station piscicole, les résultats atteints sont encore faibles. Cela est dû au fait qu'il a fallu construire la station piscicole avec toutes ses commodités avant de démarrer l'exploitation. Les résultats du projet prennent suffisamment en compte le genre puisque pour l'ensemble des réalisations, on a une moyenne de 60% de femmes bénéficiaires et 40% d'hommes.

L'atteinte des résultats du projet a été facilitée par le fait qu'il est bâti sur un socle de connaissance, un partenariat stratégique a été développé avec le HCR, le donateur a fait preuve d'ouverture et de flexibilité, l'équipe du projet a été déployée de manière stratégique au niveau national et sur le terrain à Tillabéri et enfin il y a eu des efforts de capitalisation continue, de communication et de visibilité. Les principaux obstacles notés sont l'avènement de la Covid-19, l'insécurité dans la région de Tillabéri, les lenteurs dans le recrutement du personnel du projet, les longues procédures de passation des marchés et de décaissement, les pratiques d'assistance humanitaire, et enfin la faiblesse du dispositif de suivi de proximité et d'accompagnement technique et financier des sociétés coopératives.

Efficiences des ressources utilisées : l'allocation stratégique des ressources du projet est correcte puisque 54% de ces ressources ont été consacrées aux activités, le projet fonctionne avec une équipe réduite et privilégie la politique du faire-faire et enfin le taux d'engagement des ressources du projet est de 87,35% contre un taux de décaissement de 78,57% en date du 16/03/23. Toutefois, les réalisations du projet ont accusé un certain retard et les produits n'ont pas été livrés à temps en partie du fait de la Covid-19 et de la situation d'insécurité qui prévaut dans la région de Tillabéri et des lenteurs dans le processus de passation des marchés.

Efficacité du dispositif de gestion : le PAERCA a bénéficié d'un backstopping de qualité par divers acteurs et durant tout son cycle de vie. Il a développé un partenariat stratégique avec le Bureau du HCR au Niger et des partenariats opérationnels avec diverses entités telles que les ONG et certaines directions techniques des ministères.

Orientations vers l'impact et la durabilité : l'orientation vers l'impact est appréciable au niveau individuel à travers le développement personnel et le développement des capacités entrepreneuriales des bénéficiaires du projet, au niveau communautaire à travers la mise en place des sociétés coopératives et le renforcement de la cohésion sociale et enfin au niveau du milieu d'accueil à travers l'offre de nouveaux produits et l'émergence d'une économie circulaire dans le département d'Ayorou. Les facteurs qui favorisent la durabilité sont l'existence de sociétés coopératives immatriculées, l'existence de compétences techniques chez les bénéficiaires du projet et enfin la disponibilité de partenaires stratégiques et opérationnels. Les principales limites à la durabilité sont la faiblesse du dispositif d'accompagnement de proximité, la faible dynamique organisationnelle, la vulnérabilité financière des sociétés coopératives et l'insuffisance de fonctionnalité du CLS.

Genre et non-discrimination : la question du genre et de la non-discrimination a été prise en compte par le projet dans une large mesure. Le projet a pris en compte les besoins stratégiques et les priorités différenciées des hommes et des femmes (60% des membres des coopératives et bénéficiaires des formations sont des femmes). Toutefois, le projet n'a pas animé de sessions de sensibilisation et de formation sur le genre au profit de ses groupes cibles.

Thématiques transversales : les questions relatives aux normes internationales du travail, au dialogue social et à la durabilité environnementale ont été prises en compte par le projet dans une large mesure. Comme il n'y a pas d'organisations patronales et syndicales dans la commune rurale d'Ayorou, il est compréhensible que le PAERCA n'ait pas pu insister sur le

tripartisme et le dialogue social. Le projet a effectivement mis des équipements de protection individuelle (EPI) à la disposition des personnels qui travaillent dans les chaînes de valeur de la pisciculture et de la gestion des déchets. Toutefois, l'unité piscicole ne dispose pas de toilettes et d'adduction d'eau potable. En plus, la stagnation des eaux usées pourrait entraîner la transmission de maladies comme la diarrhée, la dysenterie, la fièvre typhoïde, etc. Heureusement, l'espèce en élevage et le *Bagrus* sp sont même été§§ utilisées dans les eaux stagnantes pour lutter contre les maladies liées à l'eau ci-citées. Enfin, le projet a pris différentes mesures pour contribuer à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique en mettant l'accent sur la promotion de l'économie verte et en contribuant à ne « laisser personne derrière ».

Enfin, 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 en ligne 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.

Leçons apprises 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 des 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.

Recommandations

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 Comité Local de Suivi (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 la matière première de cette unité. 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, d'autre part *(BIT, HCR et Gouvernement du Niger ; priorité élevée ; durée court terme et implication en ressources moyenne)*.

Recommandation 7 : 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 décaissement 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)*.

1. Description du projet

1.1 Contexte du projet

Vaste pays de l’Afrique de l’Ouest, le Niger est l’un des pays les moins développés du monde avec un IDH de 0,354 (189ème place). L’agriculture est la principale activité économique du pays (43%) même si moins de 12% des terres du pays sont arables. Elle est la principale activité économique et la principale source génératrice d’emploi et de revenu pour 80% de la population rurale. Toutefois, la productivité agricole est très basse à cause de l’exploitation excessive des ressources naturelles (terre, eau et biodiversité). Les deux principaux moyens de subsistance dans le pays que sont l’agriculture et l’élevage sont de plus en plus menacés pour cause du changement climatique, des catastrophes répétitives et la dégradation des ressources naturelles. Près de 600 000 personnes avec une majorité à Tillabéri, ont été touchées par l’insécurité alimentaire au Niger entre octobre et décembre 2018.

En raison de l’instabilité au Mali et dans le Nord-Est et Ouest du Nigéria au cours de ces dernières années, de nombreux ressortissants maliens et nigériens se sont réfugiés au Niger. Le pays compte actuellement 174 232 réfugiés répartis dans deux régions principales : Tillabéri et Tahoua dans le Nord-Ouest (frontières avec le Mali et le Burkina Faso) et Diffa dans l’Est qui fait frontière avec le Nigéria et le Tchad. Les réfugiés nigériens habitent les camps de Diffa tandis que les réfugiés maliens se retrouvent dans les camps de Tillabéri et de Tahoua et dans une moindre mesure à Niamey. En outre, on comptait en 2021, 102 179 déplacés internes dans la région de Tillabéri.

1.2 Présentation du projet

Financé par le BPRM, Département d’Etat Américain des États Unis, le PAERCA a été approuvé initialement pour une période de 24 mois (septembre 2019- septembre 2021) pour un montant de 2 500 000 USD. En raison des retards occasionnés par la pandémie de la Covid-19, d’une part et de l’intégration des activités de la chaîne de valeur oignon et de l’extension des activités piscicoles dans les localités des régions de Tillabéri et Niamey, situées le long du fleuve, d’autre part, le projet a connu une première prolongation de ses activités jusqu’en décembre 2022 avec un budget porté à 3.467.000 USD. Le projet a connu une deuxième prolongation jusqu’au 31 août 2023, date de fin, avec un budget cumulé de 3.919.320 USD.

La raison d’être du projet 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 ». En d’autres termes, le résultat ultime du projet est que les réfugiés et les communautés d’accueil du Niger aient un meilleur accès aux moyens de subsistance durables et axés sur le marché. Ce résultat ultime est sous-tendu par 4 résultats intermédiaires, à savoir :

Résultat 1 : Les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéri bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande.

Résultat 2 : Les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéri ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon.

Résultat 3 : Les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou.

Résultat 4 : Les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et elles peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet.

En termes de dispositif de gestion de projet, Le directeur du bureau de pays du BIT, basé à Abidjan, est le responsable du projet. Le projet est mis en œuvre par une équipe basée à Niamey, comprenant un chef de projet international, un responsable technique national, un chargé de suivi évaluation, une chargée de communication, un assistant administratif national et deux chauffeurs. L'Équipe du travail décent du BIT, basée à Dakar, et les départements techniques compétents du siège, en particulier les unités PME, COOP et VERT du Département ENTREPRISES ont fourni un appui technique à l'équipe. De plus, le projet est également mis en œuvre en collaboration avec le bureau de pays du HCR.

Le budget total du projet y compris les deux avenants est de 3.919.320\$. Le projet a été financé par le Bureau de la population, des réfugiés et des migrations (BPRM) des Etats Unies d'Amérique. Le projet est mis en œuvre par l'OIT en réponse à la Recommandation n° 205 sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience adoptée par la Conférence internationale du Travail en juin 2017.

Le projet est mis en œuvre en étroite collaboration avec le UNHCR. L'OIT tire de sa collaboration avec le HCR plusieurs années d'expérience en matière de conception et de mise en œuvre d'interventions en matière d'appui aux moyens de subsistance axés sur le marché en faveur des réfugiés et des communautés hôtes.

Les principales parties prenantes du projet sont les réfugiés et les communautés d'accueil (hommes et femmes), de la commune de Ayorou dans la Région de Tillabéry, les mandants tripartites du BIT, l'équipe de mise en œuvre du projet, les partenaires techniques locaux, le donateur (BPRM, Département d'Etat Américain), les entreprises locales, les organisations de la société civile et enfin le BIT, du projet au siège central.

Enfin, le projet à évaluer a été approuvé en septembre 2019 par le BPRM. La mise en œuvre des activités a démarré en mars 2020. Cependant le processus de recrutement du personnel de mise en œuvre du projet a trainé jusqu'en avril 2020. Ce processus de recrutement du projet a été retardé par les lourdeurs administratives et surtout le confinement lié à la pandémie du Covid-19.

Le projet a fait l'objet de deux évaluations : une évaluation à mi-parcours de mars à juin 2021 et une évaluation finale entre mars et juillet 2023.

Enfin, le projet est dans le processus de finalisation de son dernier plan d'actions et sa clôture est prévue en août 2023.

2. Cadre, objectifs, champ et clients de l'évaluation

2.1 Cadre de l'évaluation

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.

L'évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économique du Comité d'aide au développement (OCDE/ CAD) et le Code de conduite de United Nations Evaluation Group pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

L'évaluation a été conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. Une évaluation à mi-parcours interne a été conduite en 2021 par un évaluateur interne du BIT. La présente évaluation finale a été conduite par un évaluateur externe indépendant recruté à cet effet et elle a été gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

2.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation poursuit plusieurs objectifs interreliés, à savoir :

1. Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODD) et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSCDF/UNDAF), aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
2. Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid-19) ;
3. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus (positifs ou négatifs) ;
4. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
5. Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet ;
6. Examiner les stratégies de durabilité ;

7. Examiner l'impact potentiel du projet ;
8. Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ;
9. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes du projet ;
10. Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT de projets similaires.

2.3 Champ/portée de l'évaluation

L'évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre du projet en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique a couvert les régions de Niamey et Tillabéri, principalement le département d'Ayorou et la zone du fleuve où le projet a mené les interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluation à mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du PAERCA de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

2.4 Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur et au BIT à tous les niveaux du projet au siège central. Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets.

2.5 Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation finale indépendante a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la validité de la conception, la performance et l'efficacité du dispositif de gestion, l'efficacité, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1).

Les principales questions de l'évaluation finale indépendante sont les suivantes :

1. Pertinence stratégique et cohérence du projet.

- Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement du Niger, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?
- Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception de projet.

- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les résultats, indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
- Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? Intègre-t-il une approche de genre ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?

2. Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la théorie de changement du projet ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ?
- Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que le projet a rencontrés dans sa mise en œuvre ? Comment le projet a-t-il fait face ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?

3. Efficacité des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?

- Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficace ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

4. Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureaux du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandats tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

5. Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?
- Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

6. Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans leurs produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?
- Les bénéfices du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
- Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?

7. Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

L'évaluation a prêté une attention aux questions liées au tripartisme, aux normes internationales du travail et à une transition juste dans le contexte du changement climatique. Les questions transversales comme le genre et la non-discrimination, le tripartisme, le dialogue sociale et la question environnementale ont été prises en compte à la fois dans la conception de l'évaluation (cadre évaluatif, participation des femmes et des hommes aux interviews) et la collecte des données sur le terrain qui a ciblé ces thématiques.

L'évaluation s'est ainsi déroulée suivant les étapes et dates suivantes :

1. Réunion de cadrage/briefing méthodologique : 21 février 2023
2. Revue documentaire et production du rapport de cadrage : 22 février-5 mars 2023
3. Collecte des données en ligne et en présentiel : du 6 au 16 mars 2023
4. Animation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation : 17 mars 2023
5. Analyse et production des rapports de l'évaluation, provisoire et final entre mars et juillet 2023.

3. Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites

La méthodologie utilisée a combiné des approches quantitatives et qualitatives suivant les critères et questions d'évaluation décrits dans les termes de référence. L'évaluation a appliqué une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet pendant les phases de conception, de collecte des données et de rédaction des rapports.

La méthodologie adoptée dans le cadre de l'évaluation est structurée autour de trois grandes étapes clés, à savoir l'étape de démarrage, l'étape de collecte des données et enfin l'étape de l'analyse et de la production des rapports provisoire et final.

3.1 Phase de démarrage

• Réunion de cadrage

Au démarrage de la mission, une réunion initiale a été organisée à distance le 21 février 2023 sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le consultant et le chef du projet. Cette réunion a permis d'expliquer la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT. La réunion a été mise à profit pour discuter sur les questions administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

Après cette rencontre de démarrage, le chef de projet a mis à la disposition du consultant une documentation sur le projet. Le consultant a fait une étude et une analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de base, le dernier rapport d'avancement semestriel incluant les produits du projet, les fiches de présentation des chaînes de valeur de la gestion des déchets, de la pisciculture et de l'oignon, et le rapport de

l'évaluation à mi-parcours du projet. La revue documentaire s'est poursuivie tout au long de l'évaluation. La liste des principaux documents consultés est en **annexe 4**.

- **Revue documentaire**

La revue documentaire a permis de suggérer un certain nombre de constats initiaux qui, à leur tour, ont mené à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela a facilité l'élaboration des outils d'évaluation qui ont été finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

- **Elaboration du chronogramme de l'évaluation**

Les participants à l'évaluation sont principalement le BIT et les mandants tripartites, l'UNHCR, le bailleur de fonds, les partenaires, les bénéficiaires et autres membres des communautés de mise en œuvre du projet. L'évaluation s'est intéressée à toutes les parties prenantes du projet depuis sa conception. Les participants ont été proposés par l'équipe du projet sur la base de leur implication et de leur participation aux activités du projet. Le choix des sites à visiter sur le terrain a été proposé par le chef de projet en tenant compte de la diversité des activités menées. L'objectif recherché était de donner au consultant la possibilité de visiter la quasi-totalité des activités économiques du projet en tenant compte de l'impératif sécuritaire. Toutes ces propositions ont été soumises à la validation du gestionnaire de l'évaluation.

Le chronogramme de l'évaluation a été élaboré par le chef de projet en concertation avec l'évaluateur et le gestionnaire de l'évaluation à la suite d'une identification préalable des parties prenantes clés à interviewer. Cette identification des parties prenantes a été inclusive et elle a permis d'assurer une représentation de l'ensemble des acteurs clés (donateur, équipe du BIT, équipe du UNHCR, partenaires institutionnels, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et à différentes échelles d'intervention (niveau national, niveau régional, niveau département et niveau local).

- **Elaboration des outils de collecte des données**

A la suite de la revue documentaire et de l'identification des cibles de l'évaluation, le consultant a élaboré des outils qui ont servi à collecter les données à la fois qualitatives et quantitatives. Ces outils de collecte des données sont la grille d'analyse documentaire, les questionnaires, les guides d'entretien individuels et en focus groupes et enfin la grille d'observation directe in situ. Les outils de collecte des données ont été conçus en tenant compte des caractéristiques et des besoins des cibles à interroger. L'objectif recherché est de faire en sorte que des données appropriées soient collectées auprès de chaque cible et avec l'outil approprié.

- **Rédaction des versions provisoire et finale du rapport de démarrage**

A la suite de la réunion de démarrage du projet, de l'exploitation des documents mis à disposition par le projet et des entretiens préliminaires avec le Conseiller Technique Principal (CTP), une version provisoire du rapport de démarrage a été soumise au gestionnaire de l'évaluation et au Responsable du suivi-évaluation du Bureau régional de l'OIT en Afrique. Leurs observations et recommandations ont été intégrées dans la production de la version finale du rapport de démarrage.

3.2 Phase de collecte des données sur le terrain

- **La collecte des données en face à face et en ligne**

L'évaluateur a conduit les entretiens en majorité en face à face et en ligne avec l'équipe de projet, le HCR, les partenaires institutionnels, les partenaires de mise en œuvre à Niamey et

les bénéficiaires sur le terrain. Les entretiens avec le donateur et l'équipe de backstopping ont été réalisés en ligne.

La collecte des données a été faite en face à face sur le terrain à travers les questionnaires conçus à cet effet pour chacune des cibles et selon le plan de collecte des données retenu dans le rapport de démarrage. Le consultant s'est rendu sur le terrain dans la zone d'Ayorou pour les consultations en face à face avec les autorités locales, les partenaires et les bénéficiaires du projet.

Le consultant a également profité de son séjour sur le terrain pour observer les réalisations du projet (visites guidées). Les consultations sur le terrain ont tenu compte de la situation sécuritaire sur le terrain et des consignes de l'UNDSS au Niger en la matière. En ce qui concerne les entretiens à distance, les entretiens téléphoniques/Teams ont été privilégiés pour collecter les données.

- **L'échantillon des personnes interrogées**

Tableau 1 : échantillon des personnes interrogées

| Sites | OIT | HCR | Bailleur | Partenaires | Bénéficiaires | Total |
|--------------------------|----------|----------|----------|-------------|---------------|-----------|
| Niamey | 3 | 3 | 0 | 9 | 0 | 15 |
| Tillabéri et Ayorou | 1 | 1 | 0 | 7 | 38 | 47 |
| Dakar, Abidjan et Genève | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Total | 8 | 4 | 1 | 16 | 38 | 68 |

Source : enquête du consultant

Au total, 68 participants(e)s dont 25 femmes (37%) et 43 hommes (63%) ont été interviewés en face à face ou en ligne. Cela s'est fait à travers 6 focus groupes et 32 entretiens individuels qui ont été organisés. Parmi les 38 bénéficiaires interviewés, il y a eu 17 réfugiés (445%) et 21 personnes (55%) issues de la population d'accueil.

En ce qui concerne les parties institutionnelles, les catégories interrogées de personnes interviewées comprennent :

-pour l'OIT : le Directeur pays de l'OIT à Abidjan, le personnel du projet et les équipes de backstopping ;

-pour le HCR : l'équipe en charge des Moyens de Sub et l'administrateur chargé du développement ;

-pour le bailleur : la coordonnatrice des réfugiés pour l'Afrique de l'Ouest au niveau de l'ambassade des USA à Dakar ;

-Pour les partenaires, les entretiens ont eu lieu avec les personnels des ministères techniques au niveau national et les responsables de leurs structures déconcentrées à Tillabéri et Ayorou, les responsables d'organisations de la société civile et d'entreprises impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet.

- **L'atelier de restitution à chaud des résultats et recommandations de l'évaluation**

A la fin de la collecte des données, un atelier de restitution à chaud a été organisé en présentiel à Niamey le 17 mars pour partager les constats préliminaires de l'évaluation et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes. A cet effet, le consultant a préparé et animé une présentation PowerPoint avec l'appui logistique du projet. Le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires ont été conviés à cette rencontre. Les personnes hors de Niamey ont pris part à l'atelier à travers un lien Internet. Les constats et conclusions de l'atelier ont été mis à profit pour d'une part identifier les besoins en compléments de données et d'autre part élaborer les rapports provisoire et final de l'évaluation.

3.3 Phase d'analyse et production des rapports d'évaluation provisoire et final

Les données qualitatives collectées lors des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées par les informateurs lors des entretiens. Pour l'essentiel, ces informateurs clés sont des parties prenantes du projet. Cette méthode permet d'aller au-delà du dit pour prendre en compte le non-dit, dégager des éléments significatifs des discours et procéder à la mise à plat de l'ensemble des éléments qui ressortent comme significatifs des entretiens.

Les données quantitatives ont été analysées et traitées avec le tableur Excel. Elles ont été présentées sous forme de tableaux. Les données ont servi à alimenter la production du rapport préliminaire de l'évaluation qui a été soumis à l'appréciation du gestionnaire de l'évaluation.

Enfin, un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées sur le rapport provisoire a été produit.

3.4 Limites et contraintes de la méthodologie

Les contraintes d'ordre méthodologique sont de trois ordres :

-l'insuffisance de données techniques et financières au niveau des sociétés coopératives. Par conséquent, toutes les données utilisées dans le rapport d'évaluation ont été fournies par l'équipe de gestion du projet au niveau central. Les rares données disponibles au niveau des sociétés coopératives n'ont pas permis d'établir clairement les comptes d'exploitation des unités économiques (pisciculture et gestion durable des déchets¹), les revenus distribués, les emplois créés et leur répartition entre les hommes et les femmes, les réfugiés et les populations d'accueil ;

-les exigences de UNDSS en matière de sécurité et les restrictions de mouvement n'ont pas permis de séjourner plus de deux demi-journées sur le terrain à Ayorou. Le protocole de sécurité a été effectivement respecté et les entretiens ont été organisés avec les parties prenantes clés du projet à Ayorou. La stratégie d'adaptation développée par le consultant a consisté à mettre l'accent sur la revue documentaire, faire les descentes à Ayorou entre 9 heures et 14 heures de la journée et réaliser certains entretiens complémentaires en ligne.

¹ Le warrantage de l'oignon est au début de sa mise en œuvre

-la charge de travail était élevée pour un seul consultant pour seulement 9 jours de terrain. La mise à disposition d'un consultant national aurait pu faciliter la conduite des entretiens sur le terrain avec les populations locales qui ne maîtrisent pas la langue française.

L'évaluateur n'a pas jugé opportun de réaliser au moment de l'évaluation les récits de vie tel que prévu dans le rapport de démarrage. Comme les sociétés coopératives sont en phase de démarrage, il s'est avéré prématuré de réaliser un tel exercice de capitalisation. Les récits de vie sont plus intéressants lorsqu'ils sont illustrés par des exemples concrets de changement les plus significatifs sur les comportements et le vécu des bénéficiaires. L'exercice de capitalisation prévu à la fin du PAERCA sera une bonne opportunité pour réaliser les récits de vie dans la mesure où les sociétés coopératives auront atteint un rythme de production plus élevé.

Les principales mesures de mitigation prises par le consultant pour assurer la validité de l'évaluation sont les suivantes :

-l'accent a été mis sur la revue documentaire, ce qui a permis d'une part d'exploiter une base documentaire assez fournie, notamment le document de formulation du projet, les rapports d'activités, le rapport d'évaluation à mi-parcours et les fiches de capitalisation et d'autre part d'obtenir une bonne partie des réponses aux questions soulevées dans les TDR de l'évaluation ;

-le séjour dans la région de Tillabéri et dans la zone d'Ayorou a permis de faire les consultations en face à face avec les autorités locales, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires du projet. Ce séjour a également permis d'observer les différentes réalisations du projet sur le terrain et il a été complété par des entretiens en ligne afin d'échanger avec un maximum de parties prenantes ;

-la compilation et la triangulation de l'ensemble des données disponibles sur le projet au niveau du siège et du terrain, plus précisément à Ayorou.

-la restitution des résultats préliminaires de l'évaluation a donné l'occasion aux parties prenantes du projet de partager leurs observations et recommandations pour améliorer les résultats de l'évaluation.

Au vu de la robustesse de la démarche méthodologique suivie et de toutes les mesures de mitigation préconisées, l'on pourrait aisément affirmer que ce rapport d'évaluation finale est valide.

4. Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation

4.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet

- **La pertinence du projet par rapport aux priorités nationales**

Au niveau national, le PAERCA a contribué directement à l'atteinte des objectifs de :

-la « Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive » (SDDCI NIGER 2035)² et par conséquent son outil de mise en œuvre, le Plan de développement économique et

² Niger 2035 : Un pays et un peuple prospères, Ministère du Plan, République du Niger, Février 2017

social (PDES) 2017-2021.³ Le PDES vise à assurer la sécurité des personnes et des biens sur le territoire national, à développer un secteur privé dynamique créateur et pourvoyeur d'emplois, et à accroître durablement la production et la productivité agricoles ;

-l'initiative 3N « Les Nigériens Nourrissent les Nigériens » qui est une stratégie de développement rural de lutte contre l'insécurité alimentaire et qui place l'agriculture au cœur de la stratégie d'adaptation au changement climatique dans des régions vulnérables comme la région de Tillabéri dont dépend le département d'Ayorou. La région a été classée deuxième après la région de Diffa lors de la dernière analyse multidimensionnelle INFORM⁴ au regard de critères tels que la vulnérabilité climatique, l'insécurité, socio-économiques structurelles, la présence de populations particulièrement vulnérables et le manque de capacités.

Aussi, les objectifs du PAERCA sont alignés sur ceux de la Stratégie nationale de développement durable de l'aquaculture (SNDDA 2020-2035) du Niger et son plan d'actions 2020-2024.

Le projet a offert au gouvernement nigérien une opportunité de collaboration avec le BIT et l'UNHCR en vue de l'intégration socio-économique des réfugiés maliens à Ayorou. Le projet est aligné sur les priorités et les besoins des bénéficiaires qui portent sur le renforcement de capacités et l'insertion socio-économique de manière durable. Enfin, le projet tient compte des potentialités économiques de la région de Tillabéri qui est une région agro-sylvo-pastorale, par excellence, avec l'agriculture, l'élevage, le maraîchage et la pisciculture comme principales filières.

- **Pertinence du projet par rapport aux priorités du donateur**

Le PAERCA est aligné sur la mission du BPRM qui apporte une assistance en matière de protection, en atténuant les souffrances et en soutenant les réfugiés et les personnes persécutées et déplacées de force à travers le monde. Le BPRM privilégie des projets d'autonomisation économique des réfugiés et de développement durable plutôt que des interventions d'urgence ou de simples interventions humanitaires.

- **Pertinence du projet par rapport aux priorités internationales**

Le PAERCA fait partie des domaines prioritaires du nexus humanitaire-développement-paix qui permet de s'attaquer de manière cohérente à la vulnérabilité des personnes avant, pendant et après les crises. Il est aligné sur la Recommandation no 205 de l'OIT qui accorde un rôle important sur le plan de l'emploi et du travail décent en situation de conflit et de catastrophes. Le projet répond au résultat 1 du Programmes et Budget (P&B) pour la biennale 2018-2019 du BIT « des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes », du résultat 4 « promouvoir les entreprises durables » et du résultat 3 du P&B 2020-2021 de l'OIT « des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous ».

Par ailleurs, le projet est aligné sur le Pacte Mondial sur les Réfugiés et au Cadre d'actions global pour les réfugiés dont l'objectif est de renforcer la résilience et l'autonomisation économique des réfugiés.

³ Plan de Développement Economique et Social 2017-2021, Un Niger renaissant pour un peuple prospère, Ministère du Plan, République du Niger, Septembre 2017.

⁴ www.humanitarianresponse.info/en/operations/west-and-central-africa/infographic/niger-inform-risk-index-2020-en
mondial : <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Results-and-data/moduleId/1782/id/419/controller/Admin/action/Results>

Enfin, le projet contribue à l'objectif de développement durable (ODD 8) : « promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous » et à l'objectif 2 portant sur la « lutte contre la faim ».

- **Participation des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre du projet.**

Les principales parties prenantes ont pleinement pris part à la conception du projet et à sa mise en œuvre. En effet, le BIT et l'UNHCR ont réalisé ensemble une analyse des systèmes de marché dans la région de Tillabéri dans le cadre de l'appui aux moyens de subsistance des réfugiés maliens au Niger en 2019 afin de déterminer les potentialités du marché de cette région. Cette étude a été l'occasion d'échanger avec les autorités administratives, les employeurs, les responsables des directions techniques des services de l'État, les autorités décentralisées, les mandants, les organisations de la société civile et les représentants des réfugiés et des populations d'accueil. Les résultats et conclusions de cette étude ont permis de sélectionner les chaînes de valeurs qui ont été accompagnées par le PAERCA, notamment la pisciculture, la gestion durable des déchets et l'oignon. La conception du projet tire sa source des conclusions et leçons apprises de cette analyse et propose des solutions aux problèmes réels des réfugiés et des populations d'accueil, se basant sur les potentialités économiques et les compétences dans la région, d'où la pertinence de ce projet pour les bénéficiaires.

La tutelle administrative du projet est assurée par le ministère de l'Environnement. Pour sa mise en œuvre, le projet a misé sur le développement de partenariats avec des structures déconcentrées des ministères de l'Environnement, de l'Agriculture et de la Formation Professionnelle et Technique, d'organisations de la société civile et de consultants.

Durant la phase de mise en œuvre du projet, l'implication des employeurs et des syndicats de travailleurs au niveau national a été limité en raison de la nature du projet qui intervient dans une commune rurale. Par contre, la mise en place des coopératives de pisciculture, de gestion des déchets et de warrantage de l'oignon a été une bonne opportunité pour favoriser une pleine participation des bénéficiaires du projet.

Aussi un CLS du projet composé des autorités locales, des représentants des bénéficiaires et autres partenaires de mise en œuvre du projet a été mis en place à Ayorou. Le CLS est présidé par le Secrétaire général du département et a comme secrétaire permanent le Directeur Départemental de l'Environnement. Le projet est mis en œuvre à Ayorou, un chef-lieu de commune rurale où les organisations de travailleurs et les organisations d'employeurs sont absentes, ce qui justifie leur participation limitée dans la mise en œuvre du projet.

- **Cohérence des objectifs du projet avec d'autres interventions**

En ce qui concerne la cohérence interne au BIT, le PAERCA est mis en œuvre en synergie avec le projet «Appui au développement des moyens de subsistance durables respectueux des principes et droits fondamentaux au travail en faveur des réfugiés et des populations hôtes au Niger» (code projet : RAF/19/51/FRA) dont l'objectif est l'amélioration des moyens de subsistance des réfugiés et des populations hôtes et le respect des principes et droits fondamentaux au travail de ces communautés à travers des interventions en gestion durable des écosystèmes.

En ce qui concerne la cohérence externe, le PAERCA a surtout œuvré en partenariat et pendant tout son cycle de vie avec le Bureau UNHCR du Niger aussi bien au niveau national qu'au niveau local.

- **La validité de la conception du projet**

La validité de la conception du projet est bien établie au regard des solutions proposées par le PAERCA pour la prise en charge des besoins des réfugiés et de la population d'accueil d'Ayorou. En effet, il ressort de l'étude du marché réalisée au début du projet par le BIT et le HCR que les réfugiés maliens installés dans la zone d'Ayorou exerçaient déjà dans la pêche au Mali et en plus, il y avait à Niamey une forte demande en poisson. Par ailleurs, le projet est également pertinent au regard de la dégradation de l'environnement dans la ville d'Ayorou en raison de la mauvaise gestion des déchets solides due au manque d'infrastructures adéquates et de savoir-faire. Enfin, l'accent mis sur la chaîne de valeur de l'oignon se comprend aisément quand on sait que la région de Tillabéri comprend de nombreuses zones de grande production d'oignon et offre de véritables possibilités de warrantage et de transformation de l'oignon.

Le cadre logique du projet est cohérent dans l'ensemble et comporte un ensemble pertinent de résultats avec des indicateurs quantitatifs désagrégés selon le genre (hommes/femmes) et avec une situation de référence et des moyens de vérification. Toutefois, le cadre logique ne comporte que des indicateurs de produits (pas d'indicateurs d'effets et d'impact). Le projet porte sur l'autonomisation économique des réfugiés et des populations hôtes mais il ne comporte pas d'indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs pour faciliter l'évaluation de l'atteinte ou non d'une telle autonomie.

Le document de projet n'a pas prévu de mécanismes de remontée d'information et de gestion des plaintes pour une meilleure redevabilité. Or, il est important de donner aux bénéficiaires potentiels du PAERCA, notamment les réfugiés qui peuvent être victimes de traitement discriminatoire les moyens de partager leurs demandes d'information, doléances, plaintes et réclamations.

Le document de projet ne comporte pas de théorie du changement. D'ailleurs, le canevas de projet du donateur n'en a pas prévu. Toutefois, le PAERCA comporte une théorie du changement implicite qui apparaît dans les priorités d'intervention, les résultats attendus et la stratégie d'intervention du projet. Ainsi, la théorie du changement sous-jacente reconstituée peut être ainsi résumée :

- si les bénéficiaires potentiels du projet (réfugiés et population d'accueil) qui sont habitués à une logique caritative et humanitaire épousent la logique marchande axée sur le marché prônée par le projet ;
- si la demande en produits piscicoles, en oignon et en produits issus de l'unité de gestion des déchets augmente ou se maintient tout au moins ;
- si les capacités des réfugiés et de la communauté locale sont renforcées afin qu'ils puissent assurer le suivi et la durabilité du projet ;

alors le PAERCA pourra contribuer à l'autonomisation économiques des réfugiés et de la population-hôte pourvu que la situation sanitaire et sécuritaire dans le département d'Ayorou et dans les régions de Tillabéri et de Tahoua ne se dégrade pas.

Le rapport narratif du PAERCA concernant le quatrième trimestre de l'année 2022 a fait état de quelques contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet. Pour chaque risque identifié, des mesures de mitigation ont été proposées. Le principal risque identifié est l'insécurité dans la région de Tillabéri et les menaces sur le personnel des Nations Unies. A ce risque, s'ajoutent deux autres risques de moindre importance tels que le manque d'appropriation du projet par les autorités locales et les bénéficiaires et le manque

d'intérêt de la part des autorités nationales et des autorités locales pour créer un environnement favorisant le développement durable.

Deux contraintes majeures n'ont pas été suffisamment prises en compte dans le document de projet, ce qui a retardé l'atteinte des résultats du projet. Comme première contrainte, on peut citer l'ambition du projet au regard de sa courte durée initiale qui était de deux ans et qui est passée à 4 ans à la faveur des deux avenants signés avec le donateur. Cela est d'autant plus important que le projet évolue dans un contexte sanitaire difficile (Covid-19) avec la restriction des mouvements de population et dans un contexte volatile avec la recrudescence de la violence dans la région de Tillabéri. Comme seconde contrainte, il y a les longues procédures et les lourdeurs administratives dans la passation des marchés du BIT. En guise d'illustration, il a fallu un an pour assurer la passation de marché du bassin piscicole.

En termes de valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées, on peut citer le fait que le PAERCA met l'accent sur les services de développement des entreprises et des chaînes de valeur, le renforcement des capacités en termes de mise en place d'infrastructures, d'équipements, de formation et de création de sociétés coopératives. En dernière analyse, le projet vise à développer l'autonomisation économique des réfugiés et de la population hôte d'Ayorou.

4.2 Performance et efficacité du projet

- Niveau d'atteinte des résultats du projet

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des acquis du projet par résultats et indicateurs

| Résultats/indicateurs | Situation de base | Valeurs cibles escomptés | Cibles atteints à la fin du projet | Taux de réalisation |
|--|-------------------|---|--|--|
| Résultat 1 : Les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéri bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande. | 0 | 56 partenaires | 56 partenaires | 100% |
| | 0 | 300 bénéficiaires dont 150 réfugiés et 150 communautés d'accueil et 200 femmes et 100 hommes. | 856 bénéficiaires dont 428 réfugiés et 428 communautés d'accueil et dont 513 femmes et 343 hommes | Taux de réalisation pour les bénéficiaires de 285,33% dont 256,5% de femmes et 343 d'hommes. |
| Résultat 2 : Les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéri ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon. | 0 | 2000 bénéficiaires dont 1000 réfugiés et 1000 communautés d'accueil et dont 1200 femmes et 800 hommes | 3562 bénéficiaires dont 758 réfugiés, 757 communautés d'accueil, 1875 producteurs d'oignons membres des communautés d'accueil et 172 réfugiés et déplacés producteurs d'oignons. | Taux de réalisation pour les bénéficiaires : 178% |
| Résultat 3 : Les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage | 0 | 258 réfugiés et populations hôtes dont 129 réfugiés et 129 communautés d'accueil. 155 femmes et 103 hommes. | 258 dont 129 réfugiés et 129 communautés d'accueil. 155 femmes et 103 hommes. | Taux de réalisation pour les réfugiés et les communautés d'accueil : 100%. |

| | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------|---|
| des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou. | | | | Taux de réalisation et pour les femmes et les hommes : 100% |
| Résultat 4 : Les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet. | 0 | 17 membres du CLS | 18 membres du CLS | Taux de réalisation : 105,88% |

Source des données : PAERCA

Pour l'ensemble des quatre résultats du projet, le niveau de réalisation est assez satisfaisant au regard des indicateurs du cadre logique du PAERCA. Pour ces quatre résultats, les taux de réalisation ont atteint voire dépasser les 100%.

Par rapport à l'atteinte du résultat 1 : les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéri bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande.

Le projet a procédé par l'évaluation des capacités des ONG, des entités publiques et des structures privées capables de soutenir ses interventions, ce qui a permis d'identifier 30 partenaires potentiels et de contractualiser avec 18 partenaires de mise en œuvre dont des ONG comme GVD et des structures déconcentrées de l'État. A cet effet, un répertoire des partenaires a été mis en place.

Tel que prévu, le PAERCA a mis en place un tableau de bord pour faciliter le suivi de l'accès des réfugiés et de la population hôte à des services d'entreprise et à des services financiers. Aussi, 18 formateurs de formateurs issus du Réseau GERME au Niger dont 6 femmes ont été formés en décembre 2020 sur l'entreprise verte qui fait partie de la série de produits Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) et du paquet Emplois verts de l'OIT.

Le projet a également adapté les outils de développement coopératif (Think.COOP, Start.COOP et MyCOOP) au contexte de Covid-19. Par la suite, 20 représentants de structures d'appui aux coopératives ont été formés en Think.COOP, Start.COOP et MyCOOP. Cette dernière formation a eu lieu en octobre 2022.

Par ailleurs, 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 (40%). Initialement, il était prévu de former un total de 300 personnes. Ces formations au profit des 856 bénéficiaires ont concerné :

-57 réfugiés et populations hôtes initialement formés par le HCR ont suivi une formation complémentaire assurée par le PAERCA dans le cadre de la lutte contre la Covid-19. La formation a porté sur la production et la vente de cache-nez, de gèles hydrauliques et de savons liquides ;

-462 personnes de la chaîne de valeur pisciculture en ThinkCOOP et StartCOOP dont 50% de réfugiés ;

-37 personnes dont 18 réfugiés de la chaîne de valeur de la gestion des déchets ;

-300 bénéficiaires des chaînes de valeur de la pisciculture et de la gestion des déchets dont 150 membres de la communauté et 150 réfugiés formés dans la gestion de leurs activités selon la méthodologie Gérez mieux votre entreprise

Enfin, le Projet a prévu d'encourager des échanges croisés entre les différentes coopératives. En guise d'exemples, la coopérative en gestion des déchets va fournir à la station piscicole des cornières en plastique pour les travaux de cloisonnement.

Par rapport à l'atteinte du résultat 2 : les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéri ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon.

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'oignon membres des communautés d'accueil et 172 réfugiés et déplacés producteurs d'oignon ont bénéficié d'opportunités d'accès à des moyens de subsistance. Parmi ces bénéficiaires, il y a eu 2137 femmes (60%) et 1425 hommes.

Les 34 sessions de formation déroulées au profit des réfugiés et des populations hôtes ont permis de toucher 1341 bénéficiaires. Les formations ont porté sur divers aspects de la pisciculture tels que les techniques de pisciculture, le diagnostic et le traitement des maladies, la production d'aliments pour poisson, la transformation du poisson, le marketing et l'approche Alevins, Aliments et Appui technique (3A).

Le projet a également soutenu la construction d'une station piscicole moderne¹ sur un site de 1,35 hectare pour permettre aux bénéficiaires organisés en coopératives d'atteindre une production annuelle de 112 tonnes de poisson. Cette station piscicole est composée de 30 bassins en matériaux définitifs et 20 bassins mobiles, 1 bassin tampon pour le contrôle du débit d'eau, 1 magasin, 1 écloserie pour la production des alevins et 1 kiosque de vente de poisson. Le coût total de la construction, des équipements et des intrants de la station piscicole est de 185 440 675 FCFA.

Dans le cadre de la commercialisation du poisson issu de la station piscicole, un kiosque² composé de 4 boutiques d'une superficie de 8 m² chacune a été construit en matériaux définitifs et équipés pour assurer la conservation et la vente régulière du poisson. Une première vente de poisson est intervenue en octobre 2022. A la date du 31 décembre 2022, 700 kilogrammes de poisson ont été vendus par les coopératives pour un montant de 1 050 000 FCFA. Une deuxième vente de poisson a été effectuée en janvier 2023 pour un montant de 500 000 FCFA³.

Les coopératives ont produit sur le site piscicole 5 cartons de poisson fumé (pour un poids en équivalent en frais de 145 kg). Les membres de la coopérative ont profité de la disponibilité

-
- ¹1 clôture de 295 ml sur un mur de base de 40 cm de hauteur ;
 - 30 piscines de 5m x 4m x 1,3m posées sur le sol en 3 batteries de 10 chacune ;
 - 1 bassin tampon de 7 x 6 x 1,5 sur un support de 1,25 m de hauteur ;
 - 1 bassin de 120 m³ en béton armé dont 2 m enfouille et 1 m hors sol pour la récupération de l'eau usé des 30 bassins ;
 - 1 hangar et 200 chaises ;
 - 1 unité de fabrication d'aliments poissons équipée, installée et fonctionnelle ;
 - 1 magasin de 20 m² pour le stockage des aliments et du petit matériel d'élevage ;
 - 1 écloserie équipée ;
 - 1 tuyau fonctionnel qui prend l'eau de la rivière ;
 - 2 pompes hybrides, 1 générateur de secours et 1 champ solaire ;
 - 1 système de multiple usage d'eau (MUSE) fonctionnel.

² Ce kiosque est composé d'un champ solaire de 6 panneaux, 14 glacières solaire, un congélateur solaire fabrique glace, 08 congélateurs fixes solaires de conservation de poissons, et 04 congélateurs solaires pour assurer la vente ambulante du poisson frais.

³ A la date du 31 janvier 2023, après la pêche de contrôle, il reste dans les bassins 31 267 poissons correspondant à 39 847 kg soit pour montant prévisionnel de 59 770 500 FCFA.

de l'eau pour mener des activités de maraîchage, ce qui a permis de produire 300 kg de riz, 615 kg de courge, 1 sac de moringa, 151 kg d'oseille et 400 kg de niébé. Les ventes totales de ces produits s'élevaient à 1 338 500 FCFA. Au total, les ventes de la coopérative de la pisciculture s'élevaient à la date du 31 janvier 2023 à 2 888 500 FCFA. Un montant de 721 375 FCFA (25% des recettes) a été distribué aux membres des coopératives.

Enfin, des dispositions ont déjà été prises par le projet pour une production optimale des intrants pour la pisciculture. L'écloserie pour la production des alevins est déjà mise en place, les machines de fabrication d'aliments poissons ont été installés et les essais ont démarré.

Le PAERCA a signé une convention de partenariat avec la Chambre Régionale Agricole (CRA) de Tillabéri pour développer le warrantage et les possibilités de transformation de l'oignon le long du fleuve Niger dans les régions de Niamey et de Tillabéri. A cet effet, 3 magasins de warrantage ont été construits et 3 autres réfectionnés. Le coût des investissements dans la chaîne de valeur est de 71 393 346 FCFA. Ce coût comprend, entre autres, l'identification, le géo-référencement et la cartographie de tous les sites de production d'oignon se trouvant dans les régions de Tillabéri et Niamey, la construction et la réparation de 6 magasins d'oignon et le renforcement des capacités d'autonomisation économiques des producteurs et productrices d'oignon des communautés d'accueil et des réfugiés.

Concernant la situation du warrantage, pour la première expérience, le stock d'oignon placé dans les magasins pendant la récolte de mars 2022 par 18 producteurs est de 21,8 tonnes pour un coût total d'achat de 912 500 FCFA. Après 4 mois de warrantage, les producteurs ont vendu leur stock à 6 485 000 FCFA et ont réalisé un bénéfice de 5 572 500 FCFA, soit un bénéfice moyen de 309 583 FCFA par producteur. Pour la récolte de février-mars 2023, il est prévu le placement de 244 tonnes d'oignon pour un financement en warrantage de 24 millions de francs CFA suite à la convention de financement signée avec une institution de microfinance locale dénommée Kokari pour garantir les crédits de warrantage. Le montant de la garantie versée par le projet s'élève à 3 600 000 FCFA.

Durant le dernier trimestre de 2022, la CRA de Tillabéri a identifié et géoréférencé tous les sites de production d'oignon dans les régions de Tillabéri et de Niamey et un comptoir commercial dans la commune 5 de la ville de Niamey. Durant la même période, la CRA a conduit des sessions de sensibilisation sur les techniques de conservation de l'oignon au profit de 1875 producteurs des communautés d'accueil et 172 réfugiés et personnes déplacées.

Par rapport à l'atteinte du résultat 3 : les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou.

Le projet a sensibilisé et formé 258 personnes sur la collecte des déchets dont 129 réfugiés et 129 communautés d'accueil. Parmi ces personnes, on a dénombré 155 femmes et 103 hommes. Le projet a également organisé les bénéficiaires en 4 coopératives et une union de coopératives qui ont été immatriculées depuis le 30 septembre 2022.

Le PAERCA a soutenu le développement de la chaîne de valeur de la gestion durable des déchets à travers la mise en place de deux unités, à savoir, une première unité de tri, de compostage et de conditionnement et de valorisation de déchets organiques¹ et une seconde unité de valorisation des déchets en plastique équipée d'une machine de recyclage des déchets plastiques. Le recyclage permet d'obtenir à partir des déchets plastiques et de certains éléments additifs des produits tels que des pavés, des dalles de latrines, des dalles de caniveaux, des casiers écologiques, des poteaux, des claies de fixation des dunes, etc.

Le coût des unités de tri et de valorisation de déchet est de 139 686 920 FCFA, soit 105 029 245 pour la construction de deux sites de tri et de compostage, l'achat de matières aratoires, d'un groupe électrogène et d'articles pour la mise en place des sites. Au total, 258 bénéficiaires dont 50% de réfugiés et 60% de femmes organisées en quatre coopératives structurées et immatriculées par la DAC/POR. Les coopératives sont coordonnées par une union des coopérative dénommée « IRNAFA », qui centralise les commandes et les affecte aux coopératives concernées.

Entre le deuxième et le quatrième trimestre 2022, les productions des coopératives s'élevaient à 2 500 pavés, 550 dalles, 150 vannes, 25 sacs de 8 kg de compostes, 20 sacs de 12 kg de compost, 20 sacs de 8 kg de charbons végétaux et 90 prestations de service du vidangeur. Le montant total des ventes des coopératives était de 9 157 500 FCFA toutes productions confondues comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : ventes de produits issus de la transformation des déchets

| Produits | Quantités produites | Prix unitaire (FCFA) | Ventes (FCFA) |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Pavés | 2 500 | 125 | 312 500 |
| Dalles | 550 | 15 000 | 8 250 000 |
| Vannerie | 150 | 1 000 | 150 000 |
| Compost (sac de 8 Kg) | 25 | 1 000 | 25 000 |
| Compost (sac de 12 Kg) | 20 | 2 000 | 40 000 |
| Charbon végétal (sac de 8Kg) | 20 | 1 000 | 20 000 |
| Tricycle vidangeur (par prestation) | 90 | 4 000 | 360 000 |
| Total | | | 9 157 500 |

Source : PAERCA

Enfin, 46 acteurs communautaires comprenant des responsables d'ONG et des autorités locales ont été sensibilisés sur les opportunités offertes par la chaîne de valeur des déchets.

¹ L'unité comprend un atelier de valorisation des organiques installé pour produire du charbon végétal et de l'alimentation animale, une plate-forme de compostage en surface installée pour produire de l'engrais organique, une table vibrante pour le tamisage du compost produit, un dispositif de désensablage des déchets monté sur une camionnette qui collecte les déchets des ménages de porte en porte et enfin un kiosque pilote de rachat des déchets qui fait aussi office de guichet unique et installé au niveau de l'unité.

Le projet a organisé une visite de découverte et d'échange d'expériences Centre d'insertion, de formation et de technologie appropriée de gestion de déchets (CIFTA) au profit de 7 participants dont 3 membres du CLS et 4 conseillers municipaux.

Par rapport au résultat 4 : les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet.

Le projet a mis en place un CLS¹ le 16 juin 2020 pour assurer le suivi de ses activités. Le CLS est composé de représentants des départements techniques de l'administration, de la préfecture, de la mairie, des réfugiés et de la population hôte. Le CLS est présidé par le préfet et le directeur départemental de l'environnement (DEE) en est le secrétaire permanent.

Les membres du CLS ont été formés par le projet en octobre 2022 sur leurs rôles et leurs responsabilités. Un membre du CLS, en l'occurrence le DEE, a pris part à un voyage d'étude organisé au Bénin.

Enfin, quelques activités du projet sont en cours de finalisation, notamment l'élaboration des business plans, la formation en éducation financière et la formation des formateurs en pisciculture.

- **Quantité et qualité des résultats et degré de prise en compte du genre**

La qualité des résultats varie en fonction des chaînes de valeur. Dans l'ensemble, la quantité des résultats est satisfaisante quand on sait que les cibles de résultats ont été atteintes et même dépassées. Pour les chaînes de valeur de la Gestion durable des déchets et de l'oignon, les résultats atteints sont de qualité satisfaisante. En effet, les deux unités de gestion des déchets sont bien organisées avec des équipes dédiées à différentes activités telles que la production de pavés, de dalles, de charbon végétal, de vannerie, de compost, etc. Par contre, au niveau de la station piscicole, les résultats atteints sont encore faibles. Les différents maillons de la chaîne de valeur de la pisciculture sont peu structurés et tous les membres font les mêmes activités de production, de vente, etc. Il s'y ajoute que l'effectif de 180 membres des coopératives de la pisciculture dépasse de loin les besoins actuels en main d'œuvre de la station piscicole. Bon nombre de membres des coopératives qui fréquentent la station de pisciculture sont peu occupés.

Les résultats du projet prennent suffisamment en compte le genre puisque pour l'ensemble des résultats, on a une moyenne de 60% de femmes bénéficiaires et 40% d'hommes. Ces bénéficiaires sont, pour l'essentiel, des groupes vulnérables.

- **Produits et résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés**

Parmi les résultats positifs inattendus, on peut citer la mise en place d'un CLS et la formation par le projet de 57 femmes réfugiées et membres de la communauté cible du HCR. Concernant le premier résultat, la mise en place d'un CLS ne figurait pas dans le document de projet. C'est plutôt une innovation du management de projet qui a jugé utile de se doter d'un tel outil de

¹ Décret préfectoral N°2/Préfecture/AYO/ROUD/20 du 16/06/2020.

suivi de proximité qui pourrait également contribuer à la pérennisation des acquis du projet. Le deuxième résultat est le fruit de la collaboration entre le HCR et le PAERCA.

- **Facteurs facilitateurs et obstacles rencontrés par le projet**

Les principaux facteurs ayant facilité l'atteinte des résultats du projet se résument ainsi :

-le PAERCA est bâti sur un socle de connaissance : une étude de marché conduite pour les besoins de la formulation du projet a permis d'identifier les filières porteuses, les acteurs de la chaîne de valeur, leur niveau de structuration, les structures des prix, etc. En plus de l'importance accordée à la connaissance du marché, le projet a réalisé trois études thématiques sur différentes chaînes de valeur ciblées ;

-le PAERCA a travaillé en synergie avec le Bureau du HCR et différents partenaires de mise en œuvre : le BIT et l'UNHCR ont mis en place une stratégie de collaboration dynamique qui valorise l'avantage comparatif de chacune des agences des Nations Unies. Le HCR a mis à disposition sa connaissance du donateur, son expérience avec l'administration publique, les autorités locales, et la connaissance des bénéficiaires. Cette expertise a complété celle du BIT en création et gestion d'entreprises. Les deux organisations ont su mutualiser leurs ressources, coordonner leurs actions et travailler de manière intelligente dans la mise en œuvre du projet ;

-l'ouverture et la flexibilité du donateur : initialement prévu pour une durée de 24 mois (septembre 2019- septembre 2021) et un budget de 2 500 000 USD, le PAERCA a fait l'objet de deux avenants, ce qui a porté sa durée à 39 mois (20 septembre 2019-31 août 2023) avec un budget cumulé de 3.919.320 USD. Le donateur a fait preuve de compréhension en tenant compte du contexte sécuritaire et sanitaire du PAERCA et a su établir avec l'équipe du projet et le Bureau-pays de l'OIT à Abidjan des concertations régulières sur le fonctionnement du projet, ses résultats et ses difficultés ;

-le déploiement de l'équipe du projet : l'équipe de gestion du PAERCA a été positionnée à Niamey, ce qui a permis de faciliter les relations avec l'administration centrale et les autres partenaires du projet et l'expert national a été déployé à Tillabéri, le chef-lieu de la région du même nom dont dépend le département d'Ayorou. Cela a permis d'être à l'écoute des bénéficiaires, des partenaires de mise en œuvre et de l'administration locale et de faciliter le dialogue avec les différentes parties prenantes du projet. Le projet a également innové en recrutant à mi-temps une chargée des opérations positionnée au niveau du Bureau pays à Abidjan pour faire le suivi de ses dossiers. D'après plusieurs témoignages, cela a contribué à faciliter la mise en œuvre du PAERCA d'autant plus que l'OIT n'a pas de représentation au Niger ;

-des efforts de capitalisation, d'apprentissage, de communication et de visibilité des réalisations du projet : en plus de l'évaluation à mi-parcours, le projet a soutenu la réalisation d'évaluations thématiques, d'une étude sur les conditions de pérennisation de ses acquis et diverses productions audio-visuelles sur la pisciculture et la gestion des déchets.

Le projet a également rencontré certains obstacles dont notamment :

-le démarrage du projet a coïncidé avec l'avènement de la Covid-19 : au démarrage du projet, la Covid-19 a eu un impact négatif sur la mise en œuvre du PAERCA en raison des mesures de couvre-feu, de distanciation physique et de limitation des déplacements des populations. L'avènement de cette pandémie a handicapé la mise en œuvre du projet et retardé les activités dont l'exécution était prévue en 2020. Le projet a commandité une étude sur l'impact de la Covid-19 sur les entreprises du secteur informel. L'étude a montré que la pandémie de la Covid-19 a entraîné le ralentissement, voire la cessation des activités économiques des entreprises informelles ou encore l'écoulement des produits et les perturbations dans le système d'approvisionnement et la baisse des chiffres d'affaires ;

-l'insécurité dans la région de Tillabéri : la région de Tillabéri fait partie des quatre régions du Niger les plus affectées par la crise sécuritaire. La situation sécuritaire au niveau de la zone des trois frontières du Mali, du Burkina-Faso et du Niger connue sous l'appellation de la sous-région du Liptako-Gourma a connu une escalade de violence du fait des attaques répétées d'éléments présumés de groupes armés dans plusieurs localités dont le département d'Ayorou. Des risques multiformes sous forme d'attaques, de menaces, d'incursions de groupes armés et d'extorsions de biens pèsent encore sur le département d'Ayorou, ce qui limite les mouvements des populations ;

-les lenteurs dans le recrutement de l'équipe du projet, les procédures de passation de marché et la mise à disposition des ressources : l'atteinte des résultats a été retardée par les lenteurs dans le recrutement du coordonnateur du projet, la mise à disposition tardive du site devant abriter la station piscicole et les longues procédures de passation des marchés de l'OIT (la passation du marché de la station piscicole a duré une année). Des retards ont également été notés dans la mise à disposition des ressources financières. Par exemple, le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) attend depuis le début du mois de février la deuxième tranche de son contrat avec le PAERCA, soit 60% des ressources, pour démarrer les actions de formation de formateurs ;

-les pratiques d'assistance humanitaire de soutien aux réfugiés : au début du projet, on a noté un manque d'adhésion des réfugiés et de la population hôte à la stratégie d'intervention du projet qui était à la fois nouvelle et différente des stratégies d'assistance humanitaire et de distribution de cash développées par la plupart des projets d'assistance aux réfugiés. Les réfugiés ont tendance à privilégier les interventions humanitaires comme la mise à disposition de cash même si elles ne sont pas durables. Il était relativement difficile d'engager les réfugiés et la population hôte dans des interventions basées sur l'appui aux moyens de subsistance ;

-le projet a privilégié à son démarrage les formations techniques des bénéficiaires plutôt que la réalisation des business plans. L'étude de marché réalisée au début du projet sur les chaînes de valeur porteuses n'a pas été complétée aussitôt après par des études technico-économiques approfondies pour évaluer la rentabilité économique et financière des unités économiques et les conditions de leur viabilité financière ;

-la station piscicole fait face à quelques difficultés d'organisation et de gestion. En effet, à la différence de l'unité de gestion des déchets, il n'y a pas une bonne répartition du travail entre

les membres des coopératives. Les mêmes membres sont présents au niveau de tous les segments de la chaîne de valeur (production, commercialisation). Il s'y ajoute que la station dépend du Nigéria pour son approvisionnement en alevins et aliments de poisson qui constituent plus de 80 % de ses charges d'exploitation. La machine de fabrication d'aliments n'est pas encore fonctionnelle et les essais sont toujours en cours. La station est exploitée à 20% de son potentiel (60 000 alevins élevés pour une capacité de 300 000) ;

-l'Unité de gestion des déchets manque de fonds pour acheter des déchets en plastique et par conséquent, le personnel est obligé lui-même de parcourir la ville à la recherche de déchets qui leur servent de matière première. Cela ralentit le travail de l'unité et limite son efficacité ;

-les unités économiques de la pisciculture et de la gestion des déchets ne sont pas dotées d'un système de gestion comptable et financière rigoureuse. En effet, il y a un manque de traçabilité des opérations et des données fiables sur les productions, les charges, les revenus et les emplois créés. Les deux unités font face à des ventes frauduleuses de poissons et de produits issus de la transformation des déchets ;

-la faiblesse du dispositif local d'accompagnement technique et financier des sociétés coopératives : les sociétés coopératives n'ont pas toujours bénéficié d'un accompagnement technique et financier régulier et de proximité. Ce manque d'accompagnement pourrait expliquer les insuffisances notées en matière d'organisation des acteurs de la chaîne de valeur de la pisciculture, la tenue de la comptabilité et le manque de rigueur dans la gestion des activités économiques. En guise d'exemples, on peut citer le manque de traçabilité des charges et des revenus, et l'existence de circuits informels de vente de poisson et de produits issus de la transformation des déchets en plastique.

Comme résultat négatif inattendu, on peut citer le cas de certains réfugiés et populations hôtes qui ont cédé au découragement et fini par quitter le projet. En guise d'exemple, la station piscicole qui comptait 600 personnes au départ n'en compte maintenant que 180. Ces populations qui ont quitté s'attendaient à recevoir des salaires ou tout au moins d'autres formes de rémunération.

- **Le dispositif pour suivre et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats du projet**

Il n'était pas prévu dans le document de formulation du PAERCA le recrutement d'un chargé du suivi-évaluation. A la faveur de la prolongation du projet et de l'extension de ses activités, un responsable du suivi-évaluation a été recruté et positionné au niveau national, à Niamey. Il a pris service en mai 2022 et a démarré par bâtir le dispositif de suivi-évaluation du projet (analyse des parties prenantes du projet, fiches d'activités, listes des bénéficiaires, fiches de suivi des formations, fiches de suivi des activités économiques, etc.). L'expert national du PAERCA basé à Tillabéri est chargé de la mise en œuvre technique du projet et de la facilitation des relations avec les parties prenantes du projet dans la région et le suivi du projet à Ayorou.

Pour rappel, en juin 2020, le projet a mis en place le CLS présidé par le secrétaire général du département avec comme secrétaire permanent et point focal le directeur départemental de l'Environnement, de la salubrité urbaine et du développement durable. Le CLS est composé de représentants de l'administration, des services techniques clés, des autorités locales, des

réfugiés et de la communauté locale. Il est précisé dans l'arrêté de sa création que les ressources pour son fonctionnement sont à la charge du budget national, de la collectivité et des partenaires au développement. En réalité, le CLS n'a pas bénéficié de ressources financières pour assurer son fonctionnement et en plus certains fonctionnaires membres du comité ont été affectés. Il s'agit là de quelques facteurs explicatifs de sa léthargie.

Par ailleurs, le projet a recruté un consultant local pour faire un suivi de proximité des bénéficiaires pendant 45 jours sur une période de 4 mois entre septembre et décembre 2022. Le consultant a fait une sensibilisation et une remobilisation des bénéficiaires du projet et des dirigeants puisque certaines cibles avaient déserté le projet.

Enfin, le représentant du PAERCA à Tillabéri a régulièrement pris part aux rencontres du Comité Technique Départemental (COTEDEP) d'Ayorou. Présidé par le préfet, le COTEDEP est une instance gouvernementale de coordination des actions de développement dans le département. Il réunit les représentants de l'administration, des services techniques, des ONG et des projets et programmes actifs dans le département pour faire la coordination et le suivi de leurs interventions dans le département.

- **Influence de la pandémie COVID-19 sur les résultats et l'efficacité du projet**

En raison de la pandémie de la Covid-19, il a été difficile pour le projet non seulement de conduire les activités de sensibilisation de masse et les réunions avec les parties prenantes mais aussi de faire régulièrement le suivi des activités de terrain. L'avènement de la Covid-19 s'est traduite par la limitation des déplacements de population et des interdictions formelles de mener des activités de masse.

Pour faire face à cet imprévu, le projet et ses partenaires ont dû réadapter leur approche d'intervention pour mener des activités en ligne et certaines activités en présentiel à Niamey dans le respect des restrictions imposées par la crise sanitaire. Comme précisé plus haut, dans le cadre de la lutte contre la Covid-19, le projet a procédé à la formation de 57 femmes dans la production et la vente de cache-nez, de gèles hydrauliques et de savons liquides.

4.3 Efficience des ressources utilisées

L'allocation stratégique des ressources du projet est jugée correcte par l'évaluation. En effet, le projet a consacré 54% de ses ressources aux activités (1 474 692 630 FCFA sur un total des ressources dépensées d'un montant de 2 741 277 FCFA). Le PAERCA fonctionne avec une équipe réduite et privilégie la politique du faire-faire basée sur des contrats de prestation de service de courte durée.

Le taux d'engagement des ressources du projet était de 87,35% contre un taux de décaissement de 78,57% en date du 16/03/23. Ces deux taux traduisent de bonnes performances financières qui s'expliquent également par l'extension du projet à quatre ans.

Le projet a évolué dans un contexte sanitaire et sécuritaire difficile, ce qui s'est traduit par des surcoûts, notamment en matière de gestion de la sécurité des personnes et des biens.

Les réalisations du projet ont accusé un certain retard entre 2019 et 2020. Les produits n'ont pas été livrés à temps, en partie, du fait de la Covid-19 et de la situation d'insécurité qui prévalait et qui prévaut encore dans la région de Tillabéri.

L'efficacité du projet a été également limitée par les lenteurs dans les procédures de passation des marchés de l'OIT, les retards de paiement des prestataires et les manquements constatés dans la gestion des unités économiques (disparition et vente frauduleuse de produits) aussi bien au niveau de la station piscicole que de l'unité de gestion des déchets.

L'approche de formation de formateurs en aquaculture prônée par le PAERCA qui est en cours peut contribuer à l'efficacité du projet. Les formateurs pourront démultiplier la formation au profit d'acteurs du secteur de la pisciculture des régions le long du fleuve Niger.

La rentabilité socio-économique du PAERCA est relativement faible au stade actuel de démarrage des sociétés coopératives d'une part et des investissements lourds réalisés et des charges d'exploitation élevées pour des recettes d'exploitation encore faibles, d'autre part. En dehors du warrantage de l'oignon qui est assez prometteur, la problématique de la rentabilité économique et financière de l'unité piscicole et de l'unité de gestion des déchets dans une moindre mesure se pose avec acuité à l'état actuel du projet.

4.4 Efficacité du dispositif de gestion

- **Backstopping pour le management du projet**

Le PAERCA a bénéficié d'un backstopping par divers experts de l'OIT durant tout son cycle de vie. Le backstopping a démarré dès la phase de formulation du projet et se poursuit encore. Le backstopper principal a appuyé la formulation du document de projet, le développement des chaînes de valeur, le développement de l'entrepreneuriat, la création d'emploi et le suivi trimestriel du projet. Le backstopping a également porté sur les négociations avec le donateur, l'élaboration de plans de travail en plus des missions trimestrielles de suivi sur le terrain. L'expert en emploi vert a également apporté un appui technique de qualité pendant la formulation et la mise en œuvre du projet.

Le PAERCA a bénéficié d'un important appui technique du Bureau de Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo (BP-Abidjan) dans divers aspects tels que la formulation du projet, le recrutement du CTP, la budgétisation, la passation des marchés, le suivi des opérations et la gestion administrative et financière à l'aide du Système Intégré d'information sur les Ressources (IRIS). Ce Bureau a également appuyé le PAERCA dans ses stratégies de communication et de visibilité. Il a assuré le contrôle de qualité des différents livrables du projet, veillé au respect des procédures de passation des marchés et assuré la reddition de comptes au donateur.

Les autres activités de backstopping ont été fournies par l'Equipe du Travail Décent (ETD) de l'OIT basée à Dakar et les départements techniques compétents du siège de l'OIT à Genève. En particulier les unités PME, COOP et VERT du Département ENTREPRISES ont fourni un appui technique à l'équipe. De plus, le projet est également mis en œuvre en collaboration avec le bureau de pays du HCR.

- **Modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle**

La tutelle du projet est assurée par le ministère de l'Environnement qui a en charge deux volets importants du PAERCA : la gestion des déchets et la pisciculture. Le PAERCA a fortement collaboré avec les services techniques de ce ministère aussi bien au niveau national (Direction de la Pêche et de l'aquaculture) pour la mise en œuvre de l'approche 3A qu'au niveau déconcentré (Direction départementale de l'environnement d'Ayorou). Cette Direction a signé une convention avec le PAERCA et elle a apporté un accompagnement technique au projet, notamment dans sa composante renforcement des capacités des pisciculteurs.

Le PAERCA a également collaboré avec le ministère de l'Agriculture à travers la Direction de l'Action Coopérative et la Promotion des Organismes Ruraux (DAC/POR) et la Chambre Régionale Agricole (CRA) de Tillabéri. Par exemple, la DAC/POR a accompagné la mise en place des coopératives et la CRA a soutenu la structuration de la chaîne de valeur de l'oignon. Le projet a également collaboré avec le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA). Par exemple, la FAFPA a assuré le recensement des pêcheurs le long du fleuve Niger et leur regroupement en coopérative. Il a également assuré la formation des formateurs en pisciculture.

- **Partenariat et collaboration avec d'autres projets, institutions régionales, agences des Nations Unies et autres donateurs**

Le Bureau du HCR du Niger est le principal partenaire stratégique (dans le cadre du NEXUS) du projet aussi bien au niveau national qu'à Tillabéri. Le PAERCA a surtout collaboré avec le Département Moyens de subsistance du HCR qui a pris part à l'étude de marché sur les chaînes de valeur porteuses dans la région de Tillabéri.

Le PAERCA a collaboré avec le projet du BIT « Appui au développement des moyens de subsistance durables respectueux des principes et droits fondamentaux au travail en faveur des réfugiés et demandeurs d'asile du Mali et du Nigeria, et des populations hôtes au Niger » encore appelé projet Alliance 8.7¹. Ce projet s'est beaucoup inspiré de l'expérience du PAERCA en matière d'accompagnement des réfugiés et des populations d'accueil.

- **Examen de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours**

Cette partie du rapport rappelle les différentes recommandations et apprécie l'état de mise en œuvre de chacune de ces recommandations. Les recommandations ont été mises en œuvre avec succès et ont contribué à accélérer la mise en œuvre du projet, à l'amélioration de la communication avec le donateur et en définitive à l'atteinte des résultats du projet.

¹ D'un coût global de 1 113 860 USD, ce projet a été financé par le Ministère français des Affaires Étrangères et du Développement international. Il vise l'amélioration des moyens de subsistances des réfugiés et des populations hôtes et le respect des principes et droits fondamentaux au travail de ces communautés dans le département d'Ayorou (région de Tillabéri) à travers des interventions en gestion durable des écosystèmes et des analyses factuelles sur la situation des réfugiés et des communautés hôtes permettant de formuler des interventions appropriées et adaptées au contexte actuel du Sahel. Et au-delà, il contribue aussi à la création d'emplois décents et verts, exempts de toute forme d'exploitation, et à la consolidation de la paix.

Rec. 1. Formaliser la collaboration au niveau central avec les ministères impliqués dans le projet en établissant des protocoles de collaboration avec des responsabilités claires, cela devrait booster la participation effective des acteurs nationaux au niveau local comme au niveau central sur la base des documents signés officiellement par leurs différents ministres indiquant leurs responsabilités dans la vie du projet, et de ce fait garantir l'appropriation et la durabilité des acquis du projet.

État de mise en œuvre de la recommandation : le projet a mis en œuvre la recommandation. En effet, le PAERCA a signé des protocoles de collaboration avec les directions des ministères partenaires. On peut citer les protocoles signés avec la DAC/POR, la DPA, la CRA et le FAFPA.

Rec. 2. Du fait des difficultés liées à l'insécurité et à la crise sanitaire du covid19 rendant difficile les déplacements sur le terrain, il est recommandé de privilégier et d'accroître le nombre de réunions périodiques en ligne avec les acteurs clés y compris le bailleur, pour discuter des aspects liés à l'évolution des activités clés du projet et prendre les mesures correctives nécessaires.

État de mise en œuvre de la recommandation : la recommandation a été effectivement mise en œuvre. Le PAERCA a maintenu des contacts permanents et une communication régulière avec les représentants du bailleur de fonds à Dakar et à Washington.

Rec. 3. Développer et mettre en œuvre des projets avec une durée minimale de trois ans pour avoir un impact réel. Au Niger, plusieurs facteurs comme l'insécurité, les intempéries et autres pratiques traditionnelles et religieuses ont généralement une influence négative et retardent la mise en œuvre des projets. Il est important de tenir compte de ces facteurs dans les prises de décisions et concevoir des projets avec des durées conséquentes (3 ans au minimum) pour avoir un impact durable.

État de mise en œuvre de la recommandation : le projet a fait l'objet d'extension afin de tenir compte de facteurs comme l'insécurité et le Covid-19. La durée du projet est ainsi passée de 24 à 39 mois. L'extension du projet a été accompagnée d'une augmentation des ressources financières.

Rec. 4. Le BIT devrait dans son approche accepter un certain niveau de risque et réfléchir à mitiger durablement ces risques pour assurer le succès de ces projets au Niger. Au vu du niveau de risque sécuritaire élevé et des restrictions liées au covid19 au Niger, le BIT doit s'adapter à la situation sécuritaire particulière du Niger en allégeant par exemple ses procédures internes pour les aligner avec la situation ou appliquer les procédures sécuritaires conformément aux autres agences des Nations Unies au Niger. Par exemple prévoir dans le budget du projet et ceux à venir une ligne budgétaire pour assurer les escortes militaires pour les déplacements sur le terrain, chose qui devient de plus en plus évident et même recommandé par l'UNDSS au Niger.

État de mise en œuvre de la recommandation : La recommandation a été partagée avec le BIT. En principe, les projets du BIT au Niger tiendront compte de la nécessité de disposer de liquidité pour payer cash les escortes militaires qui sont indispensables pour assurer la protection du personnel du projet.

Rec. 5. Le BIT doit partager avec le bailleur les images des réalisations clés comme les étangs piscicoles, l'élevage de poissons, les activités clés liées à la gestion des déchets. Le risque sécuritaire au Niger constituant de sérieux entraves aux visites du bailleur sur le terrain, il est important de mettre à sa disposition, à travers le rapport et autres moyens, un grand nombre d'images lui permettant de constater les réalisations clés du projet.

État de mise en œuvre de la recommandation : le projet a fait des productions audiovisuelles et produit des photos de ses réalisations qui ont été partagées avec le bailleur et qui ont été diffusées dans les média nationaux.

Rec. 6. Ajouter douze mois au cycle de vie du projet, tenant compte du niveau de réalisation actuel du projet à deux mois de sa fin officielle, des retards que les restrictions liées à la crise du covid19 continuera d'entraîner et de la situation sécuritaire très préoccupante influençant négativement la mise en œuvre des activités, il est fortement recommandé d'ajouter une rallonge de douze mois maximums à la vie du projet pour permettre à l'équipe du projet d'atteindre les objectifs du projet.

État de mise en œuvre de la recommandation : le PAERCA a fait l'objet d'une extension, ce qui a permis de finaliser la quasi-totalité des activités du projet et de tendre vers l'atteinte de ses objectifs.

Rec.7. Mettre tous les livrables du projet et des modules de renforcement des capacités et les guides d'accompagnement à la disposition des services étatiques centraux et locaux pour faciliter la pérennisation du projet. Il s'agit de la Direction Générale des Eaux et Forêts, de la Direction Nationale de la Pêche et de 48 l'Aquaculture, de la Direction Générale de la Salubrité Urbaine et de l'Amélioration de Cadre de Vie, la Direction de l'Action Coopérative et la Promotion des Organismes Ruraux (DAC/POR), la Coordination Nationale des Coopératives (CONACOOOP) la Direction Générale de l'emploi étatique, pour assurer la pérennité. (BIT et l'UNHCR) ; Priorité élevée, Durée moyen terme, Faibles ressources.

État de mise en œuvre de la recommandation : les services étatiques ont été associés dans la production des modules de renforcement des capacités. Le projet a prévu de leur transférer l'ensemble des modules de renforcement des capacités à sa clôture.

Rec.8. Elaborer et discuter un plan consensuel de rétrocession des investissements, tant pour l'aquaculture que pour la gestion et la valorisation des déchets en stipulant clairement les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes, à savoir, les services étatiques, les services communaux, les bénéficiaires et les ONG d'accompagnement. Cette stratégie de désengagement devrait faire l'objet d'un plan d'action à discuter avec l'ensemble des partenaires concernés pendant la mise en œuvre du projet, le BIT et ses partenaires devront songer à mettre en place une telle stratégie.

État de mise en œuvre de la recommandation : après mûre réflexion, le projet a décidé de transférer les infrastructures et équipements aux coopératives et aux unions des coopératives.

Ce transfert entre dans la stratégie globale de pérennisation des équipements et infrastructures en parfaite intelligence avec le CLS et les autorités municipales d'Ayorou.

4.5 Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

- **Orientation vers l'impact du projet**

L'orientation vers l'impact peut être appréciée à trois niveaux : au niveau individuel, au niveau communautaire et au niveau du milieu d'intervention. Cette appréciation de l'impact repose à la fois sur les résultats du projet, les témoignages des bénéficiaires, les constats du consultant sur le terrain et les jugements évaluatifs du consultant.

Notre appréciation de l'impact du projet au niveau individuel : aussi bien chez certains réfugiés que chez les populations hôtes, on note un développement personnel (confiance en soi), le sentiment d'appartenance à un groupe, le développement d'une culture entrepreneuriale, et l'acquisition de nouvelles compétences grâce aux formations suivies et aux voyages d'étude. Les réfugiés et la population d'accueil comprennent davantage l'approche de l'OIT basée sur la promotion d'un environnement favorable à l'autonomisation économique des réfugiés et des communautés hôtes grâce à des interventions d'appui aux moyens de subsistance orientés vers le marché.

Le développement de la chaîne de valeur de la gestion des déchets a contribué à la création d'emplois verts pour les réfugiés et les communautés d'accueil dans le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les réfugiés et communautés d'accueil ont reçu 25% des revenus générés par les ventes des productions en pisciculture et en gestion des déchets.

Les montants perçus sont jugés faibles par les réfugiés et les populations d'accueil. Pour les responsables du projet, cela est compréhensible puisque les unités économiques sont en phase de démarrage.

Notre appréciation de l'impact du projet au niveau communautaire : le projet a contribué au développement de la cohésion sociale entre réfugiés et populations autochtones qui ont en partage des infrastructures et des organisations communes (station piscicole, unité de gestion des déchets, magasins de warrantage de l'oignon, sociétés coopératives). Ces réfugiés et les populations hôtes ont appris à vivre et à travailler ensemble et à développer des relations de solidarité et d'entraide.

Notre appréciation de l'impact du projet au niveau du milieu d'intervention : en plus d'être dotée de nouvelles infrastructures de production et d'une nouvelle offre de produits (poisson, produits issus de la transformation du plastique et des déchets) et d'un environnement plus salubre, la ville d'Ayorou a enclenché un processus de développement d'une économie circulaire. En effet, le projet contribue à produire des biens de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets. Il met l'accent sur de nouveaux modes de conception, de production et de consommation en prolongeant la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants.

- **Orientation vers la durabilité du projet**

Trois facteurs militent en faveur de la durabilité du projet, à savoir :

-la mise en place de sociétés coopératives et d'unions des coopératives : toutes les sociétés coopératives mises en place ont été immatriculées. La création de ces coopératives est fondée sur l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), les textes nationaux pour l'application de l'Acte et le processus d'immatriculation (reconnaissance juridique) d'une société coopérative. Le fait d'avoir des sociétés coopératives comprenant des réfugiés et des populations d'accueil peut constituer un facteur de durabilité dans la mesure où même si les réfugiés retournent chez eux en cas d'amélioration des conditions sécuritaires dans leurs pays d'origine ou pour d'autres raisons, les investissements réalisés pourront être valorisés par les populations locales. Il s'y ajoute que le projet a un titre de propriété du site d'implantation de la station piscicole à la faveur d'un plaidoyer mené par le CLS à l'endroit des autorités coutumières et municipales.

-l'existence de certaines capacités techniques chez les bénéficiaires du projet : grâce aux voyages d'étude, aux supports de formation mis à disposition et aux formations offertes dans les domaines de la pisciculture, de la gestion des déchets et du warrantage de l'oignon, les bénéficiaires du projet ont développé certaines capacités techniques se déployer avec une certaine autonomie dans leurs unités économiques ;

-le développement de partenariats stratégiques : ces partenaires stratégiques sont le HCR, les entités étatiques de mise en œuvre au niveau national et régional, et les organisations du secteur privé. Les structures pérennes de l'Etat dont la mission est d'accompagner les initiatives de développement à la base peuvent poursuivre leur accompagnement du projet ;

-l'existence d'un CLS : même si le CLS n'est pas encore assez fonctionnel, il a le mérite d'exister juridiquement et d'être composé de représentants de l'administration, des directions techniques et des bénéficiaires du projet capables de contribuer significativement à la pérennisation du projet. Cet organe de gouvernance peut jouer un rôle plus déterminant dans la mise en œuvre et le suivi des activités du projet.

Les limites à la durabilité du PAERCA sont les suivantes :

-la dynamique organisationnelle des sociétés coopératives est encore faible : les sociétés coopératives mises en place par le PAERCA sont en phase de démarrage et donc fragiles. Elles sont peu dotées en moyens de fonctionnement et de pratiques éprouvées de gestion et de reddition de comptes, etc. ;

-la vulnérabilité financière des sociétés coopératives : la rentabilité économique et financière des sociétés coopératives est encore faible pour diverses raisons. Ces sociétés coopératives en phase de démarrage ont des chiffres d'affaires faibles alors que leurs charges d'exploitation sont élevées. Les charges récurrentes du projet sont également élevées du fait des investissements relativement lourds et par conséquent des dotations aux amortissements élevées ;

-la faiblesse du dispositif local de suivi et d'accompagnement technique et financier des chaînes de valeur : comme le CLS n'est pas fonctionnel et que le PAERCA n'a pas d'animateurs

économiques/conseillers en gestion à Ayorou, les sociétés coopératives bénéficient de peu de conseil et d'accompagnement de proximité. Or, ces sociétés sont encore fragiles et ont besoin d'un accompagnement pour accéder à des services financiers et non financiers (la planification et l'organisation des activités de production, l'approvisionnement en intrants et la gestion des stocks, la commercialisation des produits et l'accompagnement dans la gestion comptable et financière).

4.6 Genre et non-discrimination

- **Prise en charge des besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes vivant avec un handicap**

La question du genre et de la non-discrimination a été prise en compte par le projet dans une large mesure. Le projet a pris en compte les besoins et les priorités différenciés des hommes et des femmes. Le projet a pris en compte la question du genre à la fois dans sa conception et dans sa mise en œuvre. Le cadre logique du projet dispose d'indicateurs avec des cibles pour les hommes et les femmes. Dans son approche de mise en œuvre, les femmes ont participé pleinement aux activités des différentes coopératives de pisciculture, de gestion des déchets et de warrantage de l'oignon. Par exemple, 60% des membres des coopératives et les bénéficiaires des formations sont des femmes.

Enfin, même si le PAERCA a œuvré pour la promotion du genre et adapté certains outils de formation en langues locales (cas des outils de formation sur la pisciculture) pour favoriser l'inclusion des bénéficiaires, il n'a pas offert de formation et de sensibilisation des groupes cibles sur la problématique du genre.

4.7 Thèmes transversaux

Les questions relatives aux normes internationales du travail, au dialogue social et à la durabilité environnementale ont été prises en compte par le projet dans une large mesure.

- **Prise en charge du tripartisme, du dialogue social et des standards internationaux du travail dans la conception et la mise en œuvre du projet**

Le PAERCA a travaillé en étroite collaboration avec les directions techniques des ministères de l'environnement, de l'agriculture et de la formation professionnelle, des ONG et le secteur privé local. En tant que partenaires de mise en œuvre, ces directions techniques ont réalisé des activités de sensibilisation auprès de la population et renforcé les capacités des membres des coopératives. Comme il n'y a pas d'organisations patronales et syndicales dans la commune rurale d'Ayorou, il est compréhensible que le PAERCA n'ait pas pu insister sur le tripartisme. La faiblesse du dialogue social s'explique également pour les mêmes raisons.

Le projet a mis des équipements de protection individuelle (EPI) à la disposition des personnels qui travaillent dans les unités économiques de la pisciculture et de la gestion des déchets. L'unité piscicole et l'unité de gestion de déchets disposent chacune d'une aire de repos, ce qui contribue à améliorer les conditions de travail des membres de la coopérative.

- **Contribution du projet à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique**

Le PAERCA est conscient du fait que le changement climatique et la dégradation de l'environnement posent des défis importants à la croissance économique et à l'emploi. C'est pourquoi, il a pris des mesures pour contribuer à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique en mettant l'accent sur la promotion de l'économie verte et en contribuant à ne « laisser personne derrière ». Par exemple, le projet fournit une assistance aux ménages vulnérables dont les moyens de subsistance ont été perturbés en raison du changement climatique, la station piscicole mise en place par le projet est alimentée par une énergie propre (énergie solaire), l'unité de transformation du plastique et l'unité de valorisation des déchets fabriquent de l'engrais naturel, du charbon végétal, des dalles des douches, des pavés, des poteaux, etc.

5. Conclusions

1. Le PAERCA est effectivement intervenu dans un contexte sanitaire et sécuritaire difficile et auprès de groupes vulnérables de réfugiés et de la population hôte d'Ayorou.
2. 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 (recommandation N°205) et de l'Agenda 2030 (ODD 8). Il a le mérite de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et de mettre l'accent sur le développement de modèles économiques durables au profit des réfugiés et de la population hôte et non sur des actions d'urgence.
3. Le projet a été formulé de manière participative et il comporte l'essentiel des fondamentaux d'un projet de développement. Cependant, le PAERCA ne comporte pas de théorie du changement et son cadre logique ne comporte pas d'indicateurs sur l'autonomisation économique.
4. L'approche basée sur l'appui aux moyens de subsistance est une approche novatrice dont la réussite dépend, en grande partie, de la disponibilité et de l'engagement des bénéficiaires du projet.
5. Le niveau des réalisations du projet au regard des cibles des indicateurs du cadre logique du PAERCA est satisfaisant dans la mesure où les taux de réalisation ont atteint voire dépasser les 100%. A la faveur de l'extension du projet, certaines activités sont en cours de finalisation : l'élaboration des business plans, la formation en éducation financière et la formation des formateurs en pisciculture.
6. Comme résultat positif non attendu du projet, on peut citer l'exemple des 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. La formation a mis l'accent sur la fabrication de savon, de gel, d'eau de javel, etc.

7. Les principaux facteurs ayant favorisé les résultats du projet sont l'approche d'intervention orientée vers le marché et les chaînes de valeur par opposition aux approches d'assistance purement humanitaires, le partenariat stratégique avec le HCR et l'accent sur le renforcement des capacités.
8. Les facteurs ayant limité l'efficacité du projet sont notamment le contexte sécuritaire et sanitaire difficile, les lenteurs notées dans la passation des marchés et la mise en œuvre des activités du PAERCA, la faiblesse du dispositif de suivi des unités économiques du projet, la faible rentabilité financière de la station piscicole et l'unité de gestion des déchets même si on considère qu'elles sont en phase de démarrage, etc.
9. Le PAERCA a mis en place les bases pour améliorer les moyens de subsistance des réfugiés et de la population d'accueil en contribuant à leur inclusion économique, ce qui implique l'accès aux ressources, à l'entrepreneuriat et aux opportunités économiques.
10. Le projet a fait des efforts importants de capitalisation et de communication à travers l'évaluation à mi-parcours, des études thématiques, des fiches techniques, des productions audio-visuelles, etc.
11. 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 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.
12. Concernant l'efficacité, l'allocation des ressources du projet et le taux de décaissement sont satisfaisants. Néanmoins, 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.
13. Le projet a bénéficié d'un backstopping multiforme et de qualité aussi bien durant sa formulation que sa mise en œuvre.
14. 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.
15. Pour la stratégie de sortie, les acquis du projet doivent être consolidés et accompagnés par le CLS, l'OIT 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 de son fonctionnement.

16. 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.

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

6.1 Leçons apprises

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 humain et financier à moyen et long terme (4-5 ans).

Leçon apprise 2 : la réussite des 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.

6.2 Bonnes pratiques

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 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 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.

7. Recommandations

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 ces sociétés coopératives. 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 encore erratique et le Comité Local de suivi (CLS) n'a pas encore joué pleinement les rôles attendus, faute de motivation de ses membres et de ressources financières 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 du BIT 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 *(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 décaissement 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*).

8. Annexes

8.1 Les TdR de l'évaluation



Termes de Référence l'Évaluation finale indépendante du projet :

Interventions sur les moyens de subsistance basés sur le marché pour les réfugiés et les communautés d'accueil au Niger « PAERCA »

| | |
|--|---|
| Titre du projet objet de l'évaluation | Interventions sur les moyens de subsistance basés sur le marché pour les réfugiés et les communautés d'accueil au Niger |
| Code de coopération technique du projet | NER/19/01/USA |
| Unité administrative responsable pour la gestion du projet | OIT/BP-Abidjan |
| Unités techniques responsables pour l'appui technique au projet | SME ENTREPRISES / ETB-BIT Dakar |
| Pays | Niger |
| Durée | 39 mois |
| Date de démarrage | 19 septembre 2019 |
| Date de fin | 31 décembre 2022 |
| Budget du projet | 3,467,000 USD |
| Donateurs | Bureau des Populations, des Réfugiés et des Migrations (BPRM) Département d'Etat Américain des Etats Unies |
| Type d'évaluation | Evaluation finale indépendante |
| Date prévue pour l'évaluation | Novembre-Décembre 2022 |
| Gestionnaire de l'évaluation | Pacome DESSERO |

Contents

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Contexte | 51 |
| 2 | Présentation du projet | 52 |
| 2.1 | La stratégie du projet | 53 |
| 2.2 | Les bénéficiaires du projet | 53 |
| 2.3 | Dispositif de gestion du projet : | 53 |
| 2.4 | Principaux résultats acquis jusqu'à décembre 2022 : | 53 |
| 3 | Cadre de l'évaluation..... | 55 |
| 4 | Objectifs de l'évaluation..... | 55 |
| 5 | Champ de l'évaluation..... | 56 |
| 6 | Clients de l'évaluation | 56 |
| 7 | Critères et questions de l'évaluation..... | 56 |
| 7.1 | Pertinence stratégique et cohérence du projet | 14 |
| 7.2 | Performances et efficacité du projet..... | 15 |
| 7.3 | Effizienz des ressources utilisées | 15 |
| 7.4 | Efficacité du dispositif de gestion..... | 16 |
| 7.5 | Orientation vers l'impact et la durabilité du projet | 16 |
| 7.6 | Genre et non-discrimination | 16 |
| 7.7 | Thèmes transversaux..... | 17 |
| 8 | Méthodologie d'évaluation | 60 |
| 8.1 | Etape de démarrage | 60 |
| 8.2 | Etape de collecte des données sur le terrain | 60 |
| 8.3 | Etape 3, Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation | 61 |
| 9 | Principaux produits attendus de l'évaluation | 61 |
| 10 | Modalités de gestion et chronogramme | 62 |
| 11 | Chronogramme de l'évaluation du projet..... | 62 |
| 12 | Budget | 64 |
| 13 | Principales qualifications et expériences requises du/ de la consultant (e) international (e) | 64 |

Contexte

Le Niger est l'un des pays les moins développés du monde. Il occupe la dernière place dans l'Indice de Développement Humain (189^{ième} place avec un indice de 0,354). En dépit du fait que moins de 12% des terres du pays soit propice à l'agriculture, elle est la principale activité économique (43,1%) et la principale source génératrice d'emploi et de revenu pour 80% de la population rurale. Toutefois la productivité agricole est très basse à cause de l'exploitation excessive des ressources naturelles (terre, eau et biodiversité).

Les régions de Tillabéry et de Tahoua à l'Ouest du pays et la région de Diffa à l'Est sont confrontées à une invasion par des groupes de terroristes affiliés à Al-qaïda et Daech (Etats Islamiques en Irak et dans le Cham) provenant du Mali et du Burkina Faso. Le Niger consent 15% de son budget pour endiguer ce mal ce qui limite sa capacité à investir dans les secteurs de production et de développement. L'insécurité ainsi que l'absence de perspectives socioéconomiques dans cette zone frontalière Niger-Mali- Burkina Faso (région connue sous le nom de Liptako-Gourma) a entraîné la naissance de mouvements radicaux, des déplacements et migrations irrégulières mettant ainsi à rude épreuve l'insuffisance d'accueil et de ressources naturelles.

En raison de l'instabilité au Mali et dans le Nord-Est et Ouest du Nigéria au cours de ces dernières années, de nombreux ressortissants maliens et nigériens se sont réfugiés au Niger. Le pays compte actuellement 174,232 réfugiés³ répartis dans deux régions principales : Tillabéry et Tahoua dans l'Est (frontières avec le Mali et le Burkina Faso) et à Diffa dans le sud-ouest qui fait frontière avec le Nigéria et le Tchad. Les réfugiés Nigériens habitent les camps de Diffa tandis que les Maliens les camps de Tillabéry et Tahoua et dans une moindre mesure à Niamey. En outre on compte dans ces deux régions il y aussi 70 000 déplacés internes

Sur le plan Juridique, les réfugiés maliens ont les mêmes droits que les ressortissants nigériens en ce qui concerne l'accès au marché de l'emploi ainsi qu'aux services de financement et de développement d'entreprises. Toutefois sur le terrain peu de réfugiés maliens connaissent leurs droits, ce qui fait que les employeurs nigériens des communautés hôtes font fi des régulations et préfèrent embaucher leurs pairs au détriment des réfugiés maliens. Cette disparité entre la loi et les pratiques peut être mieux comprises en observant les relations entre les réfugiés et les communautés hôte sur le plan entrepreneurial et sociale.

Les deux principaux moyens de subsistance dans le pays que sont l'agriculture et l'élevage sont de plus en plus menacés pour cause du changement climatique, des catastrophes répétitives et la dégradation des ressources naturelles. Selon les estimations près de 600 000 personnes avec une majorité à Tillabéry, sont touchées par l'insécurité alimentaire au Niger entre octobre et décembre 2018.

Le OIT implémente ce projet répondant à la Recommandation n° 205 sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience adoptée par la Conférence internationale du Travail en juin 2017. Au cœur de la Recommandation n° 205 se trouvent des principes directeurs pour la prise de mesures finalisées à la création d'emplois et au travail décent dans les situations de crise, ainsi

qu'une approche par étapes multidimensionnelle pour promouvoir la paix, prévenir les crises, permettre le redressement et renforcer la résilience.

En plus le projet est très lié au travail de l'HCR et les intérêts du Gouvernement de Niger : conformément au Pacte mondial sur les réfugiés et à l'appel du Cadre d'action global pour les réfugiés pour le renforcement de la résilience et de l'autosuffisance des réfugiés grâce à l'inclusion économique.

Présentation du projet

Le projet à évaluer a été exécuté pour une période de 39 mois (septembre 2019- Décembre 2022) avec un budget total de 3.467.000 USD. Il a été approuvé initialement pour une période de 24 mois (septembre 2019- septembre 2021) pour un montant initial de 2 500 000 USD. Il a officiellement commencé le 19 septembre 2019. La mise en œuvre des activités a démarré en mars 2020 et a coïncidé avec le confinement lié à la pandémie du Covid-19, occasionnant ainsi un retard dans sa mise œuvre, et une prolongation d'une durée d'un an (jusqu'en en décembre 2022) avec un budget additionnel, pour démarrer les activités de la chaîne de valeur Oignon et étendre les activités piscicoles dans les localités des régions de Tillabéry et Niamey, situées le long du fleuve.

Ainsi, les interventions dans le cadre de ce projet sont directement liées au Plan de Développement Economique et Sociale (PDES 2017-2021) et particulièrement son Sousprogramme 11.3 accès sur le Renforcement des capacités d'adaptation, de résilience et d'atténuation et son Sous-programme 11.4 favorisant la promotion de l'économie verte. Elles sont également liées au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en particulier à l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Elles participent à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable de l'aquaculture (SNDDA) 2020-2035 du Niger et à la réponse conjointe du système des Nations unies (UNDAF 2019-2021) notamment à travers la Résilience, le Développement Social et Dividende.

Le projet a pour mission 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. Autrement dit, le résultat ultime du projet est que les réfugiés et les communautés d'accueil du Niger ont un meilleur accès aux moyens de subsistance durables et axés sur le marché. Ce résultat ultime serait atteint à travers les résultats intermédiaires et immédiat ci-dessous.

Cadre des résultats du projet

RÉSULTAT ULTIME les réfugiés et les communautés d'accueil du Niger ont un meilleur accès aux moyens de subsistance durables et axés sur le marché

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

R1. Les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéry bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande.

R2. Les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéry ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon.

R3. Les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou.

R4 : Les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet.

La stratégie du projet.

Ce projet a été axé sur trois principaux domaines d'activités complémentaires (services de développement d'entreprises, aquaculture et oignon et gestion des déchets).

En ce qui concerne l'appui au développement d'entreprises et de coopératives, il s'est agi d'aider les prestataires à mieux former et à suivre les bénéficiaires après leur formation. Ainsi les bénéficiaires seront bien équipés et aptes à saisir les opportunités économiques qui s'offriront à eux dans la chaîne de valeur de l'aquaculture mais également dans d'autres secteurs d'activités.

Dans le domaine de l'aquaculture et l'oignon, le projet a mis en place une approche qui a permis de réunir les fournisseurs d'intrants, les agents des services de développement des entreprises (SDE) ainsi que les réfugiés et les communautés d'accueil avec un accent particulier sur le traitement et la commercialisation du poisson par les femmes et le warrantage de l'oignon.

L'approche du projet repose sur l'hypothèse qui soutient que pour développer des moyens de subsistance durables deux conditions doivent être réunies : (i) il doit y avoir des opportunités sur le marché tant pour les entrepreneurs de biens et des services tant pour les employeurs désireux d'embaucher ; (ii) les personnes doivent avoir les compétences et aptitudes requises pour accéder aux opportunités déjà disponibles. C'est pourquoi l'OIT dans son travail prend parallèlement ces deux aspects en compte.

Les bénéficiaires du projet

Les Bénéficiaires directs sont les réfugiés et les communautés d'accueil (hommes et femmes), de la commune de Ayorou dans la Région de Tillabéry. Ce sont pour la plupart des personnes, déscolarisés, en situation de haute précarité, sans formation ou sans emploi.

Les Bénéficiaires indirects y compris des autorités locales sont ceux qui ont bénéficié des formations et de nouvelles activités économiques performantes au sein de leur communauté et les autres acteurs intervenant sur les chaînes de valeurs Pisciculture, Oignon et Gestion durable des déchets avec lesquels des synergies d'actions ont été créées.

Dispositif de gestion du projet :

Le directeur du bureau de pays du BIT, basé à Abidjan, est le responsable du projet. Le projet est mis en œuvre par une équipe basée à Niamey, comprenant un chef de projet international, un responsable technique national, un chargé de suivi évaluation, une chargée de communication, un assistant administratif national et deux chauffeurs. L'Equipe du travail décent du BIT, basée à Dakar, et les départements techniques compétents du siège, en particulier les unités PME, COOP et VERT du Département ENTEPRISES ont fourni un appui technique à l'équipe.

De plus, le projet est également mis en œuvre en collaboration avec le bureau de pays du HCR.

Principaux résultats acquis jusqu'à décembre 2022 :

Résultat 1. Les réfugiés et les communautés de la région de Tillabéry bénéficient d'un accès amélioré et égal aux services de développement d'entreprise durables et basés sur la demande

- 426 partenaires formés sur les outils du BIT (SIYB, ThinkCoop, StartCoop, Green Job, etc.) et la démarche d'intervention du projet,
- 474 bénéficiaires formés (dont 324 dans les coopératives et 150 dans le SIYB),
- 06 coopératives créées sur la chaîne de valeur pisciculture et 04 dans la gestion durable des déchets,
- 580 bénéficiaires sensibilisés sur le développement des coopératives (ThinkCoop),
- 75 bénéficiaires des coopératives de la chaîne de valeur gestion durable de déchets formés sur les outils Life Skills et Start and improve your green business (SIYGB),
- 8 sociétés coopératives simplifiées et deux (2) unions des sociétés coopératives dans les chaînes de valeur gestion durable de déchets et pisciculture créées.

Résultat 2. Les réfugiés et les communautés d'accueil de la région de Tillabéry ont amélioré et rendu égal l'accès aux moyens de subsistance dans la chaîne de valeur de l'aquaculture et de l'oignon.

- Six (6) sociétés coopératives simplifiées et une (1) union des coopératives dans la chaîne de valeur pisciculture ont été créées,
- 1341 bénéficiaires formés sur l'élevage, le traitement, la transformation, la conservation, l'approche FTF et 3A, etc.) dont 460 réfugiés,
- 325 réfugiés, membres des communautés d'accueil et agents d'encadrement en aquaculture informés et sensibilisés sur l'approche de vulgarisation « Fermier à fermier » (FTF) et au fonctionnement du système « 3A »,
- 4 aquaculteurs noyaux encadrés et installés,
- 32 aquaculteurs satellites encadrés et bénéficiant des services d'un d'aquaculteur noyau,
- 80 aquaculteurs noyaux, d'aquaculteurs satellites et d'agents d'encadrement formés
- Un kiosque de quatre boutiques construit et équipé,
- 3 magasins de stockage d'oignons construits et 3 autres réhabilités,
- 40 acteurs clés de la filière oignon formés sur les principes et le fonctionnement de la chaîne de valeur oignon.

Résultat 3. Les réfugiés et les communautés d'accueil participent conjointement à la collecte et au recyclage des déchets solides dans la zone urbaine d'Ayorou.

- 258 bénéficiaires sensibilisés et formés à la chaîne de valeur des déchets seront organisés en quatre coopératives,
- 258 bénéficiaires formés en coopératives,
- 46 acteurs communautaires formés,
- 07 leaders communautaires formés sur les infrastructures de gestion et de valorisation des déchets,

Résultat 4. Les capacités des parties prenantes du projet sont renforcées et peuvent assurer le suivi des réfugiés et de la communauté locale ainsi que la durabilité du projet

- Mise en place d'un comité de pilotage du projet,
- Mise en place d'un comité local ad hoc pour le suivi du projet.

Cadre de l'évaluation

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars US et de moins de 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. Une évaluation à mi-parcours interne a été conduite en 2021¹ par un évaluateur interne du BIT. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur externe indépendant recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation » (Voire Annex 1).

Objectifs de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- a) Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODDs) et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid19) ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus (positives ou négatives),
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;

¹ Voir rapport : <https://www.ilo.org/ievaldiscovery/#abnrd71>

- f) Examiner les stratégies de durabilité ;
- g) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- h) Examiner la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation mi-parcours ;
- i) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- j) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT des projets similaires.

Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre du projet en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les régions de Niamey et Tillabéry, principalement le département d'Ayorou et la zone du fleuve où le projet a mené les interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluations à mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du projet PAERCA de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, aux partenaires techniques locaux, au donateur (BPRM, Département d'Etat Américain), et au BIT à tout niveau du projet au siège central.

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer la mise en œuvre du projet et développer les futurs projets.

Critères et questions de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. L'approche « genre et non-discrimination » ne fait pas allusion aux inégalités entre hommes et femmes uniquement, mais touche aussi d'autres catégories relevant du projet. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs

immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci. L'analyse devrait surtout refléter le « pourquoi » des résultats obtenus.

Pertinence stratégique et cohérence du projet.

- Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres de développement du Gouvernement du Niger, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-elles suffisamment associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?
- Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?
- Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception de projet.

- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les

résultats, indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)

- Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? Intègrent-ils une approche de genre ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?
- Quelle est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la théorie de changement du projet ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?
- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ?
- Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que le projet a rencontrés dans sa mise en œuvre ? Comment le projet a-t-il fait face ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?

Efficacité des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ?
- Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficace ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureaux du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?
- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?
- Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans leurs produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
- Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?

Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

Méthodologie d'évaluation

La méthodologie combinera nécessairement les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en concertation et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation.

La démarche méthodologique prendra en compte les étapes suivantes :

Etape de démarrage

Réunion initiale avec le/ la consultant(e). Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le/ la consultant(e), le chef du projet et le personnel administratif du bureau pays pour expliquer, d'une part la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet, puis discuter des aspects administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

Revue documentaire et élaboration du rapport de démarrage.

Cette phase va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les coupures de presse, le rapport de l'évaluation à mi-parcours, les comptes rendus de réunions, les budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens préliminaires à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT à Abidjan, Bureau régional et le siège à Genève) et le bailleur. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage.

Etape de collecte des données sur le terrain.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec les bénéficiaires, le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers un questionnaire.

Pour compléter la visite du terrain le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les institutions nationales impliquées dans la conception et ou la mise en œuvre des projets, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers).

Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping.

Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par l'équipe de gestion du projet à la suite d'une consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux comprendre les résultats obtenus.

Etape 3, Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation.

Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

A la fin du processus de collecte des données, après l'atelier, l'évaluateur élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

Principaux produits attendus de l'évaluation

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 3 Writing the inception report » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail ;
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes

- Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats pour chaque projet par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les lésons et bons pratiques par rapport aux format BIT/EVAL ; etc.) ;
- 3) Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
 - 4) Un rapport final de l'évaluation, et le résumé exécutif dans le format EVAL selon la même structure proposée au point 2

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. Le projet fera une traduction en anglais du rapport de l'évaluation, à la demande du bailleur.

La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

Modalités de gestion et chronogramme

Cette évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) international. Il/ elle est responsable de la bonne marche du processus et de la production du rapport de qualité. Le/la consultant(e) principal sera un(e) spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel.

Le gestionnaire de l'évaluation

Le/ la consultant(e) adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Pacome Dessero (dessero@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Abidjan et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional de l'OIT.

8.5 Chronogramme de l'évaluation du projet

| Phases | Tâches | Personne responsable | Délais | # de jours de travail |
|------------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 01 Préparation des TdR | Préparation du projet + des TdR Préparation du budget | Gestionnaire de l'évaluation | Du 22 au 30 septembre 22 | 0 |
| | Commentaires des parties prenantes sur les TdR Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur | Gestionnaire de l'évaluation | Du 3 au 13 octobre 22 | 0 |
| | Intégration des commentaires dans la version finale des TdR | Gestionnaire de l'évaluation | 14 octobre 22 | 0 |
| 02 Sélection du consultant | Sélection des consultants et signature du contrat | Gestionnaire de l'évaluation et BP | Du décembre 22 et janvier 23 | 0 |
| 03 Briefing | Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal. | Gestionnaire de l'évaluation | 21 février 2023 | 0 |
| 04 Phase de démarrage | Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage. | Consultant(e) | Du 21 au 27 février 23 | 6 |
| | Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage | Gestionnaire de l'évaluation | Du 28 février au 03 mars 23 | 0 |
| 05 | Consultations avec les parties prenantes | Consultant | Du 06 au 16 mars 23 | 09 |
| Phases | Tâches | Personne responsable | Délais | # de jours de travail |
| Collecte de données sur le terrain | Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes | | 17 mars 23 | 1 |
| 06 Rapport préliminaire | Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution | Consultant | Du 18 au 24 mars 23 | 6 |

| | | | | |
|---------------------|--|---------------------------------|------------------------------|----|
| | Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport | Gestionnaire de l'évaluation | Du 27 mars au 13 avril 23 | 0 |
| 07 Rapport final | Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant | Gestionnaire de l'évaluation | 14 avril 23 | 0 |
| | Intégration des commentaires dans le rapport | Consultant | 15 avril 23 | 1 |
| | Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL | Gestionnaire de l'évaluation | Du 17 au 21 avril 23 | 0 |
| | Révision par EVAL pour commentaires finaux | SMEO/EVAL et Consultant | Du 24 au 30 avril | 0 |
| | Total | | | 23 |

Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le/la consultant(e) :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e), 23 jours ouvrables ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain
- Billet d'avion (si le consultant n'est pas basé en Niger) - Les voyage sur le terrain

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution.

Principales qualifications et expériences requises du/ de la consultant (e) international (e)

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement y compris la thématique du projet et l'approche de genre ;
- La connaissance et l'expérience d'évaluation avec le système des Nations Unies, BIT en particulier serait un atout ;
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique, la théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;

- Connaissance et/ou expérience en Afrique de l'Ouest ; au Niger ou pays similaires serait un atout. Avoir des connaissances et expériences avérées sur les thématiques du projet (autonomisation économique) et du pays seront des atouts ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Excellente maîtrise du français, l'anglais serait un atout.

Le/ la consultant(e) est tenue de se conformer pleinement aux avis émis par les gouvernements et autorités locales, les Nations Unies et l'OIT concernant les voyages nationaux et la distanciation sociale, relativement à la situation de la pandémie de la COVID 19.

Le contrat peut être résilié prématurément s'il semble impossible que les produits livrables souhaités soient reçus / réalisés en raison des développements liés au COVID.

Les consultants sont également tenus de signer le code de conduite avec le document contractuel.

Annexe 1 Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (Nov 2020

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang-en/index.htm

2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang-en/index.htm

3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang-en/index.htm

4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang-en/index.htm

5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang-en/index.htm

6. Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang-en/index.htm

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang-en/index.htm

7. Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

8. Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)
[en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)

9. Modèle pour la page de titre de l'évaluation
[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang-- en/index.htm/](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/).

8.2 La matrice de l'évaluation

| Critères d'évaluation | Questions évaluatives | Indicateurs de mesure | Sources des données | Méthodes de collecte des données | Méthodes d'analyse des données |
|--|--|---|--|---|--|
| Critère 1 : pertinence stratégique et cohérence du projet | 1.1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Niger en termes d'employabilité, aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à UNSDCF en cours, et aux besoins des institutions partenaires et des groupes cibles ? | -Degré d'alignement sur les priorités du gouvernement du Niger -Degré d'alignement sur les objectifs de l'OIT, les ODD et UNSDCF/UNDAF -Degré d'alignement sur les besoins des institutions partenaires et des cibles. | -Plan de développement économique et social du Niger (PDES) -Prog & B 2018-2019 -ODD -Cadre d'action global pour les réfugiés (UNHCR) -Donateur -Document de projet | -Revue documentaire -Entretien avec les parties prenantes | -Analyse de la cohérence du projet avec les priorités nationales et internationales et les besoins des cibles. |
| | 1.2. Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre, et au suivi et à l'évaluation du projet ? | -Nombre de protocoles signés avec les institutions nationales/services techniques de l'Etat -Nombre de participations des parties prenantes aux réunions de planification, aux missions de suivi et évaluation et aux ateliers | -Autorités administratives au niveau national et local (Gouverneur Tillabéry, préfet Ayorou, maire Ayorou) -Protocoles de mise en œuvre -Rapports techniques et compte-rendu du projet | -Revue documentaire -Entretien avec les parties prenantes clés | -Analyse du contenu des protocoles et des rapports techniques du projet |
| | 1.3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) | -Degré de prise en charge des besoins prioritaires des bénéficiaires | -Populations de réfugiés et population autochtone | -Entretiens avec les bénéficiaires | -Analyse de la pertinence des solutions apportées par le projet |

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|
| | 1.4. Les objectifs, produits sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales ou régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ? | -Degré de cohérence du projet avec les initiatives d'autres institutions nationales, projets du BIT ou d'autres partenaires. -Degré de complétude par le projet des stratégies et programmes d'autres partenaires | -Documents de projets des partenaires -Stratégies d'intervention des programmes d'autres partenaires | -Documents de projets des institutions/programmes -Entretiens avec les institutions et projets/programmes partenaires -Stratégies des | -Analyse du niveau de cohérence du projet avec d'autres institutions et programmes et le niveau de complétude de leurs stratégies |
| Validité de la conception de projet | 1.5 Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? | -Niveau de cohérence des logiques verticale et horizontale du projet -Existence d'indicateurs de performance avec des niveaux de référence et des cibles | -Document de projet et cadre logique du PAERCA | -Revue documentaire du prodoc et du cadre logique | -Analyse de la cohérence des logiques verticale et horizontale du cadre logique du projet |
| | 1.6 Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre ? | -Existence d'une théorie du changement (TdC) explicite ou implicite du projet -Degré d'intégration du genre dans le projet | -Document de projet | -Revue documentaire du prodoc | -Analyse de la TdC du prodoc -Analyse de l'intégration du genre dans le prodoc |
| | 1.7 La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ? | -Niveau de prise en compte des contraintes (risques et hypothèses) dans la conception du projet | -Document de projet (matrice des risques/hypothèses) | -Revue documentaire -Entretien avec l'équipe du projet | -Analyse des contraintes prévues dans le projet |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| | 1.8 Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'Etat, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ? | -Niveau de valeur ajoutée du projet -Stratégies innovatrices du projet -Apport des résultats du projet en complément aux dispositifs de l'Etat et ceux des partenaires sociaux et autres parties prenantes | -Document de projet -Documents des partenaires | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe et les partenaires du projet | -Analyse de la valeur ajoutée du projet -Analyse du niveau de complétude des dispositifs de l'Etat et des autres partenaires par les résultats du projet |
| | 1.9 Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, du dialogue social, de la durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans le projet ? | -Degré de prise en charge des questions de genre et des questions transversales. | -Equipe du projet -Mandants tripartites -Document de projet -Bénéficiaires du projet et autorités nationales | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe du projet, les bénéficiaires et les mandants tripartites | -Analyse de la prise en charge du genre et des questions transversales |
| Critère 2: Performance et efficacité du projet | 2.1 Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ? | -Niveau de réalisation des objectifs et résultats du projet | -Rapports d'avancement du projet -Equipe et bénéficiaires du projet -Réalizations physiques sur le terrain | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe et les bénéficiaires du projet -Observations sur le terrain | -Analyse du degré d'atteinte des objectifs et des résultats (planifié vs atteint) du projet |
| | 2.2 Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la théorie de changement du projet ont-elles été soutenues ? | -Niveau de réalisation des hypothèses du projet -Déterminants de la réussite ou de l'échec du projet | -Rapports d'avancement du projet -Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet -Parties prenantes du projet | -Revue documentaire -Entretiens avec les parties prenantes du projet | -Analyse du niveau de réalisation des hypothèses du cadre logique |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| | 2.3 La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent en compte le genre et les groupes vulnérables ? | -Proportion d'hommes, de femmes et de membres de groupes vulnérables ayant bénéficié du projet | -Rapports d'avancement -Donateur -Bénéficiaires du projet -Partenaires | -Revue documentaire -Entretiens individuels et focus groupes avec les bénéficiaires -Récits de vie des bénéficiaires | -Analyse du niveau de satisfaction des bénéficiaires du projet |
| | 2.4 Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ? | -Existence de produits et de résultats positifs et/ou négatifs inattendus -Déterminants des résultats observés | -Cadre logique et tableaux de suivi des résultats du projet -Rapports d'avancement -Rapport d'évaluation à mi-parcours | -Revue documentaire -Analyse des tableaux de suivi des résultats -Entretiens avec les bénéficiaires | -Analyse des résultats positifs/ou négatifs obtenus et leurs déterminantes |
| | 2.5 Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que le projet a rencontrés dans sa mise en œuvre ? Comment le projet a-t-il fait face ? | -Facteurs de succès et obstacles du projet -Solutions proposées par le projet face aux obstacles | -Rapports d'avancement -Equipe de projet -Partenaires -Donateur | -Revue documentaire -Entretien avec l'équipe et les bénéficiaires du projet | -Analyse des facteurs de succès et des obstacles rencontrés par le projet et les solutions préconisées. |
| | 2.6 Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ? | -Existence d'un plan de suivi-évaluation pertinent et fonctionnel | -Plan de suivi-évaluation du projet -Base de données du projet -Rapports d'avancement du projet | -Revue documentaire -Entretien avec les parties prenantes -Observation in situ des réalisations du projet | -Analyse de la fonctionnalité du dispositif de suivi-évaluation du projet |
| | 2.7 Dans quelle mesure la pandémie Covid19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ? | -Incidences de la COVID-19 sur la mise en œuvre et les résultats du projet -Mesures d'adaptation développées par le projet | -Rapports d'avancement du projet -Mesures d'atténuation prises par le projet face à COVID-19 | -Analyse des rapports d'avancement -Entrevues avec les parties prenantes | -Analyse des incidences de Covid19 sur la mise en œuvre et les résultats du projet |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | 2.8 Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du Covid 19 ? | -Niveau de pertinence et d'efficacité du modèle d'intervention adopté par le projet face à COVID-19 | -Modèle d'intervention adopté par le projet -Rapports d'avancement du projet -Equipe de projet | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe et les bénéficiaires du projet | -Analyse du modèle d'intervention développé par le projet face à COVID-19 |
| Critère 3 : Efficience des ressources utilisées | 3.1 Les ressources ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes ciblés ? | -Allocation des ressources du projet | -Equipe du projet -Donateur -Equipe de backstopping du projet -Budget et états financiers du projet | -Revue documentaire du budget et des rapports financiers du projet -Rapports d'audit/vérification du projet -Entretien avec l'équipe du projet et le donateur | -Analyse de l'efficience du projet |
| | 3.2 Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ? | -Taux d'exécution financière du projet -Exemples d'économie sur les ressources du projet | -Equipe du projet -Equipe de backstopping du projet sur le plan administratif et financier -Donateur du projet -Rapport financier du projet | -Revue documentaire -Entretien avec le chef de projet et l'équipe de backstopping sur le plan administratif et financier -Entretien avec le donateur | -Analyse coût-efficacité du projet |
| Critère 4 : Efficacité du dispositif de gestion | 4.1 Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureaux du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ? | -Demandes d'appui de l'équipe du projet aux Bureaux du pays, au Bureau régional et au siège du BIT -Nombre de missions de backstopping/conseils | -Equipe du projet -Equipe de backstopping | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe de projet et l'équipe de backstopping | -Analyse du degré d'adéquation et de la qualité du backstopping |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|
| | | -Fréquence et qualité du backstopping | | | |
| | 4.2 Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ? | -Degré de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle -Existence d'un dispositif de suivi du projet -Niveau de participation des mandants tripartites dans la conception et le suivi du projet -Clarté et compréhension des rôles et responsabilités du projet et des partenaires | - -Protocoles/conventions signés avec les ministères de tutelle -Dispositif de suivi du projet mis en place -Compte-rendu de rencontres/missions du projet -Document de projet/procès-verbal instituant le fonctionnement du projet et les rôles des parties | -Revue documentaire -Entretiens avec les ministères de tutelle et l'équipe du projet -Entretiens avec les mandants tripartites | -Analyse des modalités de collaboration au sein du projet, de son dispositif de suivi et de la compréhension des rôles et responsabilités des parties |
| | 4.3 Quel a été le niveau de partenariat établi ? | -Degré de partenariat, d'implication et exemples de synergies entre le BIT et d'autres projets/institutions | -Rapports ou compte-rendu de partenariats -Équipe et partenaires du projet | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe du projet et les partenaires | -Analyse des relations partenariales développées par le projet |
| | 4.4 Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ? | -Degré de collaboration et de coordination avec les agences du Système des NU, le bailleur et d'autres projets ayant des objectifs similaires | -Rapports d'avancement et compte-rendu du projet -Equipe de projet et d'éventuels partenaires | Entrevues avec l'équipe de projet et d'éventuels partenaires | -Analyse des stratégies de collaboration et de coordination développées par le projet |
| | 5.1 Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit | -Nombre de bénéficiaires y compris des femmes en milieu rural réellement | -Rapports d'avancement du projet -Equipe du projet | -Revue documentaire -Entretiens avec les parties prenantes | -Analyse des incidences du projet (changements réels, prévu ou imprévu) |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| Critère 5 : orientation vers l'impact et la durabilité | dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ? | affectés par le projet (changement prévu ou imprévu) | -Partenaires du projet -Bénéficiaires du projet affectés par des changements | -Focus groupes avec les bénéficiaires -Récits de vie/témoignages | sur les bénéficiaires y compris les femmes rurales |
| | 5.2 Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ? | -Nombres d'institutions ayant bénéficié de la mise en œuvre du projet -Mesures d'appropriation et de pérennisation des acquis du projet mises en place (dispositifs de pérennisation) -Capacité des institutions, des bénéficiaires et des partenaires d'exécution à assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet -Nombre de partenaires d'exécution ayant bénéficié de renforcement des capacités -Degré de réalisme et d'efficacité de la stratégie de sortie du projet | -Principales institutions et principaux partenaires qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et qui sont susceptibles d'en assurer la durabilité -Equipe du projet et équipe de backstopping -UNHCR -Partenaires d'exécution -Bénéficiaires du projet | -Revue documentaire -Entretiens avec les parties institutions et les partenaires de mise en œuvre ayant bénéficié du renforcement de capacités | -Analyse de la stratégie de sortie du projet et de sa durabilité institutionnelle, technique et économique -Analyse des capacités de pérennisation des partenaires de mise en œuvre |
| | 5.3 Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ? | -Niveau de durabilité organisationnelle, technique et financière des réalisations du projet | -Equipe du projet -Bénéficiaires du projet | -Exploitation des comptes de résultats | -Analyse de la durabilité organisationnelle, technique et financière des réalisations |
| | 5.4 L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux | -Degré de reproductibilité/amplification de l'approche et des résultats du projet | -Equipe du projet -Partenaires susceptibles de | -Exploitation des notes de capitalisation -Entretiens avec les partenaires susceptibles | -Analyse du degré de répliquabilité du projet |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|---|
| | ou d'autres acteurs à la fin du projet ? | | reproduire les résultats du projet | de reproduire les résultats | |
| | 5.5 Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ? | -Incidences de Covid19 sur l'approche du projet -Mesures de mitigation préconisées par le projet et les parties prenantes | -Equipe de projet -Parties prenantes | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe du projet et les parties prenantes | -Analyse des incidences de Covid19 sur l'approche du projet et les mesures de mitigation préconisées |
| Critère 6 : Genre et non-discrimination | Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ? | -Mesures de prise en compte des questions du genre par le projet -Niveau d'implication des hommes, femmes et populations vulnérables dans la formulation et la mise en œuvre du projet | -Document de projet -Rapports d'avancement -Equipe du projet -Bénéficiaires y compris les groupes vulnérables | -Revue documentaire -Entretiens avec l'équipe du projet et les bénéficiaires | -Analyse de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie genre du projet |
| | Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ? | -Proportion d'hommes, de femmes et de groupes vulnérables ayant tiré profit du projet -Proportion d'hommes, de femmes et de groupes vulnérables ayant amélioré leur statut et de quelle manière | -Rapports d'avancement -Equipe du projet -Bénéficiaires | -Revue documentaire -Entretien avec l'équipe du projet et les partenaires institutionnels -Entretien avec les bénéficiaires y compris les groupes vulnérables | -Analyse de la rentabilité sociale et économique du projet pour les hommes, les femmes et les groupes vulnérables |
| | 6.3 Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet | -Niveau de sensibilisation et de formation des partenaires sur la problématique genre | -Rapports de sensibilisation et de formation du projet -Equipe du projet | -Revue documentaire -Entretien avec l'équipe du projet | -Analyse de la sensibilité et des capacités en genre des partenaires |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| | intègrent-ils les questions de genre ? | | -Bénéficiaires de la sensibilisation et de la formation en genre | -Entretien avec les bénéficiaires de ma sensibilisation et de la formation en genre | |
| | 6.4 Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et ont bénéficié des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ? | -Nombre de membres de groupes vulnérables y compris des jeunes bénéficiaires des résultats du projet | -Rapports d'avancement -Equipe de projet -Groupes vulnérables bénéficiaires du projet y compris des jeunes | -Revue documentaire du projet -Entretien avec l'équipe du projet -Entretien avec les bénéficiaires des résultats du projet | -Analyse des bénéfices sociaux et économiques tirés du projet par les groupes vulnérables y compris les jeunes |
| Critère 7 : Thèmes transversaux | 7.1 Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? | -Participation des mandants tripartites et des bénéficiaires au dans la conception et la mise en œuvre du projet -Degré de respect des normes et standards internationaux du travail | -Rapports d'avancement -Mandants tripartites -Equipe de projet -Bénéficiaires du projet | -Revue documentaire -Entretien avec les mandants tripartites, l'équipe du projet et les bénéficiaires du projet -Observations in situ | -Analyse de l'intégration du tripartisme, du dialogue sociale et des standards internationaux de travail dans la conception et la mise en œuvre du projet |
| | 7.2 Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ? | -Mesures/actions prises par le projet pour contribuer à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique | -Rapports d'avancement -Equipe du projet -Partenaires et bénéficiaires du projet | -Revue documentaire -Entretien avec l'équipe du projet, les partenaires et les bénéficiaires -Observations in situ | -Analyse de l'intégration de mesures pour une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique dans la conception et la mise en œuvre du projet |

8.3 La liste des personnes rencontrées

| N° | Prénom et nom | Fonctions/institution | Genre |
|-----|--|--|-------|
| 1. | Emily Cintora | US Embassy, Dakar, Regional Refugees Coordinator for West Africa | F |
| 2. | Frédéric Lapeyre | Directeur du Bureau pays de l'OIT Abidjan | H |
| 3. | Maximilien von Berg | UNHCR Niger, Administrateur chargé du développement | H |
| 4. | Elie Maxime Sigbossi | Conseiller Technique Principal PAERCA | H |
| 5. | Minatti Falke Laouali | Administrateur chargé du suivi-évaluation PAERCA | H |
| 6. | Bello Binguel | Expert national PAERCA | H |
| 7. | Abdoul Rachid ABDOUL-WAHIDOUNE BEIDARI | Assistant Administratif et Financier PAERCA | H |
| 8. | BIZO Ouma Katouma | DAC/POR, Ministère Agriculture | F |
| 9. | Alhassane Moussa | Livelihood Associate programme, UNHCR Niger | H |
| 10. | Canisius Okwandi | Livelihood Officier, UNHCR Niger | H |
| 11. | Parth Ajit | ILO Partnerships and Field Support | H |
| 12. | Roberto PES | Création d'emploi, Backstopper du projet, BIT ETD-Dakar | H |
| 13. | Fayçal Boureima | Spécialiste Emploi Vert, Bureau régional OIT Abidjan | H |
| 14. | Abdou Ibrahim Malick | Ancien Directeur National de la Pêche et de l'Aquaculture, actuel SGA Ministère Environnement | H |
| 15. | Tinnin Moussa | Convergence des Efforts pour un Développement Durable (COEDED) | H |
| 16. | Abouba Adamou Warzaghan | Préfet d'Ayorou | H |
| 17. | Souley Dogo Ali | GVD Afrique | H |
| 18. | Mahamadou Issaka | Secrétaire général de la préfecture d'Ayorou | H |
| 19. | Arnold Sognonvi | Consultant pour le suivi de proximité | H |
| 20. | Rachid Adamou | IZHACOM Communication | H |
| 21. | Gilbert Tani | Consultant pour les évaluations thématiques | H |
| 22. | Djibrilla Madougou | Consultant évaluation à mi-parcours | H |
| 23. | Souley Sidi Yacouba | Chef de la Division Apprentissage du Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) | H |
| 24. | Chaibou Gaoury | Président Fédération Nationale des Acteurs de la Pisciculture (FNAP) | H |
| 25. | Awal Oumarou | Coordonnateur national du projet Alliance 8.7 | H |
| 26. | Yaye Arouna | Gouverneur de la région de Tillabéri | H |

| | | | |
|-----|----------------------|--|---|
| 27. | Combari Abedi Daouda | Directeur régional adjoint de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire de Tillabéri | H |
| 28. | Commandant Ismael | Directeur Départemental de l'Environnement, secrétaire permanent du CLS | H |
| 29. | Amadou Ousseyni | Secrétaire général Chambre Régionale d'Agriculture de Tillabéri | H |
| 30. | Mamadou Hassane | Point focal du PAERCA au niveau du sous-bureau du HCR à Tillabéri | H |
| 31. | Kavunga Kambale | Responsable de programme, Bureau-pays OIT Côte d'Ivoire | H |
| 32. | Yahya Abadaya | Focus groupes avec les hommes de l'Unité dalles et pavés, Ayorou | H |
| 33. | Abdoulaye Mbarick | | H |
| 34. | Marzouck Djiba | | H |
| 35. | Kadiré Djiba | | H |
| 36. | Mamadou Adaman | | H |
| 37. | Zanni Mbarick | | H |
| 38. | Mamadou Adamou | Unité charbon Ayorou | H |
| 39. | Ibrahima Mohamadou | Unité charbon Ayorou | H |
| 40. | Oumou Amadou | Focus groupe avec les femmes de l'Unité charbon, Ayorou | F |
| 41. | Amina Moussa | | F |
| 42. | Aichatou Agali | | F |
| 43. | Safi Almou | | F |
| 44. | Safi Oumarou | Focus groupes avec les femmes de la Station piscicole, Ayorou | F |
| 45. | Bibata Nouhou | | F |
| 46. | Aissata Mohamadou | | F |
| 47. | Haoua Yacouba | | F |
| 48. | Forti Akilou | | F |
| 49. | Idrissa Issifi | Focus groupe avec les hommes de la Station piscicole, Ayorou | H |
| 50. | Alassane Soumana | | H |
| 51. | Abdourahmane Diallo | | H |
| 52. | Aboubacar Moukaila | | H |
| 53. | Ismailou Housseini | | H |
| 54. | Mahamadou Ibrahim | | H |
| 55. | Hadja Bonkano | Focus groupe avec les femmes de l'Unité gestion des déchets, Ayorou | F |
| 56. | Amina Kalidou | | F |
| 57. | Laila Ama | | F |
| 58. | Fati Harounna | | F |
| 59. | Maimou Alhassane | | F |
| 60. | Mariama Agali | | F |
| 61. | Mariama Ahmid | | F |
| 62. | Amina Moussa | | F |
| 63. | Oumou Abdoula | | F |
| 64. | Marime Djongou | | F |
| 65. | Haoua Biga | Focus groupe avec les femmes de la chaîne de valeur de l'oignon de l'Union Sakawara | F |
| 66. | Kadidja Dounda | | F |

| | | | |
|-----|------------------|--|---|
| 67. | Fati Banney Baba | | F |
| 68. | Hamsatou Hamidou | | F |

8.4 La documentation consultée

1. PAERCA : le document de projet prenant en compte la période d'extension avec coût additionnel jusqu'en août 2023
2. PAERCA : le dernier rapport trimestriel narratif (au 31 Décembre 2022)
3. PAERCA : le rapport de l'évaluation à mi-parcours
4. Fiches descriptives des chaînes de valeur de la pisciculture, de la gestion durable des déchets et de l'oignon
5. PAERCA : fiches sur les investissements dans les chaînes de valeur de la pisciculture, de la gestion des déchets et de l'oignon
6. PAERCA : compte-rendu de l'atelier de renforcement des capacités du PLS/PAERCA
7. PAERCA : tableau des résultats
8. BIT et HCR : analyse des systèmes de marchés
9. OIT : Rapport de mission du 19 au 23 juillet 2022 à Ayorou
10. CRA Tillabéri : fiches technico-économiques de l'oignon
11. CRA Tillabéri : Module de formation des producteurs bénéficiaires sur la production de l'oignon pour le warrantage, le stockage, la conservation et l'utilisation des magasins de conservation des magasins
12. CRA Tillabéri : supports de formation sur la transformation de l'oignon
13. CRA Tillabéri : Support de formation sur l'approche chaîne de valeur
14. CRA Tillabéri : les principes du warrantage

.5 Le chronogramme de l'évaluation

| Etapes/activités/livrables | Responsable | Périodes |
|--|------------------------------|------------------|
| 1. Etape de démarrage | | |
| Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal. | Gestionnaire de l'évaluation | 21 février |
| Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage | Consultant | 22-28 février |
| Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage | Gestionnaire de l'évaluation | 1-4 mars |
| <i>Livrable final : rapport de démarrage</i> | Consultant | 5 mars |
| 2. Etape de collecte de données sur le terrain | | |
| Consultations avec l'équipe du projet | Consultant | 6-15 mars |
| Consultation avec le donateur | Consultant | 6-10 mars |
| Consultation avec les partenaires institutionnels | Consultant | 7-10 mars |
| Consultation avec l'équipe de backstopping | Consultant | 7 mars-12 avril |
| Consultation avec les partenaires institutionnels | Consultant | 7-13 mars |
| Consultation avec les partenaires de mise en oeuvre | Consultant | 9-11 mars |
| Consultation avec les bénéficiaires | Consultant | 13-15 mars |
| Entretiens complémentaires/préparation restitution | Consultant | 16 mars |
| Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes clés | Consultant | 17 Mars |
| 3. Etape de rédaction des rapports d'évaluation | | |
| Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution | Consultant | 24 mars-15 avril |
| <i>Livrable 2 : version préliminaire du rapport d'évaluation</i> | Consultant | 16 avril |
| Révision méthodologique du rapport, commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport | Gestionnaire de l'évaluation | |
| Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant | Gestionnaire de l'évaluation | |
| Intégration des commentaires dans le rapport | Consultant | 11 mai |
| Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL | Gestionnaire de l'évaluation | |
| <i>Livrable 3 : version finale du rapport d'évaluation</i> | | |
| Révision par EVAL pour commentaires finaux | SMEO/EVAL et Consultant | 25 juillet |

8.6 Les leçons apprises et les bonnes pratiques aux formats BIT/EVAL



Interventions pour l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger

Project DC/SYMBOL:NER/19/01/USA

Name of Evaluator: Mohamadou SY

Date: mars-mai 2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LESSON LEARNED ELEMENT | TEXT |
|--|---|
| Brief description of lessons learned (link to specific action or task) | 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). |
| Context and any related preconditions | <p>Le PAERCA travaille avec des cibles vulnérables (réfugiés et populations d'accueil) et propose une approche d'intervention novatrice.</p> <p>Le PAERCA était conçu initialement pour une durée de 24 mois mais au regard de la situation sécuritaire et sanitaire de la région de Tillabéri d'une part, des retards notés dans la mise en œuvre du projet et de l'extension de ses activités à la chaîne de valeur de l'oignon d'autre part, la durée du projet a été portée à 39 mois.</p> <p>Un projet de l'envergure du PAERCA qui cible des groupes vulnérables dans un contexte difficile et qui vise l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché exige du temps (entre 4 et 5 ans) pour produire des résultats durables. Le fait de préconiser des projets de courte durée (moins de 3 ans) peut se traduire par un manque d'efficacité et d'efficience des interventions.</p> |
| Targeted users /Beneficiaries | Les principales cibles/bénéficiaires : le donateur, le personnel du BIT et les mandants tripartites. |
| Challenges /negative lessons - Causal factors | <p>-Le donateur n'a pas toujours les possibilités de financer des projets de longue durée</p> <p>-Les réfugiés et les populations d'accueil ont tendance à privilégier les interventions d'urgence au détriment des interventions axées sur le marché</p> <p>-La situation sécuritaire limite les possibilités de suivi des activités sur le terrain</p> |

| | |
|---|--|
| Success / Positive Issues - Causal factors | <p>-Le donateur a fait preuve d'ouverture en acceptant de signer avec l'OIT des avenants avec une incidence financière</p> <p>-Le projet a développé des partenariats avec le HCR et les directions techniques des ministères clés</p> |
| ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation) | <p>-Le projet doit disposer de l'expertise nécessaire pour négocier avec le donateur les possibilités d'avenants</p> <p>-Le projet doit adapter ses procédures de passation des marchés aux réalités de terrain pour réduire les lenteurs dans la mise en œuvre des activités</p> <p>-Le projet doit mettre en place un dispositif de proximité pour l'accompagnement des groupes cibles afin de maintenir leur motivation et leur engagement.</p> |



Interventions pour l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger

Project DC/SYMBOL:NER/19/01/USA

Name of Evaluator: Mohamadou SY

Date: mars-mai 2023.

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

| LESSON LEARNED ELEMENT | TEXT |
|--|---|
| Brief description of lessons learned (link to specific action or task) | Leçon apprise 2 : la réussite des interventions novatrices auprès de groupes vulnérables dont les capacités organisationnelles, techniques et managériales sont limitées exige la mise en place d'un dispositif d'appui-conseil de proximité. |
| Context and any related preconditions | <p>-Le PAERCA a mis en place un dispositif de suivi erratique (CLS non fonctionnel, dispositif de suivi de proximité de courte durée, recrutement tardif d'un responsable du suivi-évaluation, etc.)</p> <p>-Le PAERCA travaille avec des cibles vulnérables (réfugiés et populations d'accueil), propose une approche d'intervention novatrice et intervient dans des chaînes de valeur qui exigent une certaine technicité (cas de la pisciculture et de la gestion des déchets).</p> |
| Targeted users /Beneficiaries | Les principales cibles : le donateur, le personnel du BIT, les bénéficiaires, les membres du CLS, les services techniques déconcentrés. |

| | |
|---|---|
| Challenges /negative lessons - Causal factors | <ul style="list-style-type: none"> -Mise à disposition de ressources financières pour assurer le fonctionnement du dispositif de suivi de proximité -Animation du dispositif de suivi de proximité -Pérennisation du dispositif de suivi |
| Success / Positive Issues - Causal factors | <ul style="list-style-type: none"> -Recrutement et formation d'animateurs locaux pour accompagner/animer et faire le suivi technique et financier des sociétés coopératives. -Renforcement des capacités des membres du dispositif de suivi sur leurs rôles et responsabilités -Mise en place d'une stratégie de désengagement progressif du projet et de responsabilisation du dispositif de suivi de proximité |
| ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation) | <p>Le projet doit intégrer dans sa formulation la mise en place d'un dispositif de suivi de proximité</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le projet doit prévoir des ressources financières pour assurer un fonctionnement correct du dispositif de suivi et ne pas miser sur les ressources de l'Etat. -Les services déconcentrés qui sont représentés au sein du comité de suivi et qui ont l'expertise technique requise doivent être sensibilisés pour accompagner le fonctionnement correct du dispositif. |



Project title : Interventions pour l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger

Project DC/SYMBOL:NER/19/01/USA Name of Evaluator:

Date: Mars-mai 2023.

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

| GOOD PRACTICE ELEMENT | TEXTE |
|--|--|
| <p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p> | <p>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 sociale et de durabilité socio-économique.</p> |

| | |
|--|--|
| Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability | <p>-L'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger est un défi majeur.</p> <p>-Le partage de valeurs et de ressources est capital entre les partenaires pour réussir la replicabilité.</p> <p>-Les partenaires doivent avoir des stratégies d'intervention partagées, cohérentes et complémentaires.</p> |
| Establish a clear cause- effect relationship | <p>-La collaboration étroite entre l'OIT et l'UNHCR dans le durant tout le cycle de vie du PAERCA a été déterminant dans la mise en œuvre du projet.</p> <p>-Le partenariat stratégique entre le HCR et l'OIT a permis de mutualiser les ressources entre les deux organisations onusiennes.</p> <p>-Le HCR a mis à la disposition du projet sa logistique (bureaux) au niveau national et au niveau local (Tillabéri).</p> <p>-Le PAERCA a su tirer profit de l'expérience du HCR avec les réfugiés et de sa connaissance du département d'Ayorou.</p> <p>-L'implication des institutions locales a facilité la mise en oeuvre du projet (mise en place de sociétés coopératives, renforcement des capacités des acteurs) et les bases de la durabilité des acquis du projet.</p> |
| Indicate measurable impact and targeted beneficiaries | <p>-La structuration de la chaîne de valeur de l'oignon avec la mise en place de coopératives</p> <p>-La mise en place d'infrastructures de stockage de l'oignon adaptées aux conditions climatiques de la région de Tillabéri</p> <p>-L'accroissement des revenus des producteurs d'oignon et les revenus des femmes en particulier</p> |
| Potential for replication and by whom | <p>La répliquabilité suppose une forte volonté des parties prenantes à collaborer. La répliquabilité peut être faite par les organismes de développement qui travaillent avec les réfugiés et les populations hôtes sur les moyens de subsistance axés sur le marché dans les pays du Sahel en particulier.</p> |
| Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework) | <p>Lien avec le résultat 3 des P&B de l'OIT (2018-2019 et 2020-2021)</p> |
| Other documents or relevant comments | <p>Les interventions proposées par le PAERCA sont liées à l'Agenda 2030 en particulier l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi productif et un travail décent pour tous »</p> |



► Template 4.2: Emerging good practices

Project title : Interventions pour l'amélioration des moyens de subsistance axés sur le marché pour les réfugiés et communautés d'accueil au Niger

Project DC/SYMBOL:NER/19/01/USA **Name of Evaluator:**

Date: Mars-mai 2023.

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

| GOOD PRACTICE ELEMENT | TEXTE |
|---|---|
| Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.) | 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 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. |
| Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability | <ul style="list-style-type: none"> -La disponibilité de quantités suffisantes d'une production suffisante d'oignon. -La capacité du projet à structurer les producteurs. -La disponibilité des institutions de micro-finance à mettre à disposition des crédits. |
| Establish a clear cause- effect relationship | -Le warrantage de l'oignon est une nouvelle expérience prometteuse au regard des bénéfices importants qu'il procure aux producteurs. |
| Indicate measurable impact and targeted beneficiaries | <ul style="list-style-type: none"> -L'accroissement des capacités d'organisation des producteurs d'oignon avec la mise en place de coopératives de producteurs -L'accroissement des revenus des producteurs d'oignon |
| Potential for replication and by whom | La replicabilité peut être faite par les organismes de développement qui travaillent avec les réfugiés et les populations hôtes sur les moyens de subsistance axés sur le marché dans les pays du Sahel en particulier. |
| Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework) | Lien avec le résultat 3 des P&B de l'OIT (2018-2019 et 2020-2021) |
| Other documents or relevant comments | Les interventions proposées par le PAERCA sont liées à l'Agenda 2030 en particulier l'objectif de développement durable (ODD) 8 : « promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, un plein emploi |

productif et un travail décent pour tous »
