

# RAPPORT DE LA MISSION EXPLORATOIRE DU PROGRAMME TWEENDE MBELE AU NIGER

**Mission Exploratoire : Niger**  
**Août 2017**

## **TWEENDE MBELE**

2 St. David's Place, Parktown,  
Johannesburg, 2193

+27 11 717 3456  
Twendembele.org



**TWEENDE MBELE**

RAPPORT DE LA MISSION EXPLORATOIRE DU PROGRAMME  
TWENDE MBELE AU NIGER

*Projet*

## Sommaire

---

Sigles .....	5
<b>1. Introduction .....</b>	<b>6</b>
1.1. Contexte .....	6
1.2. Rappel des objectifs et de la démarche méthodologique de la mission .....	7
<b>2. Situation économique et politique du Niger .....</b>	<b>8</b>
2.1. Produit Intérieur Brut et facteurs économiques clés .....	8
2.2. Structure du Gouvernement .....	9
2.3. Intérêt du Gouvernement nigérien pour le S&E .....	9
<b>3. Aperçu du système de planification et de S&amp;E du Niger .....</b>	<b>9</b>
3.1 Cadre légal, institutionnel et réglementaire du système de planification et de S&E .....	9
3.2 Principales parties prenantes du système de planification et de S&E .....	10
3.3. Production des données statistiques .....	12
3.4. Coordination du système de planification et de S&E .....	13
3.5 Acteurs non étatiques .....	13
<b>4. L'utilisation des résultats du S&amp;E .....</b>	<b>13</b>
4.1. Etat central .....	13
Du centre à la périphérie de l'Etat nigérien, l'utilisation effective des résultats du S&E reste une véritable gageure. Néanmoins, la volonté de cette utilisation reste la chose la mieux partagée par tous les acteurs rencontrés.....	13
4.2. Collectivité locale .....	14
4.3. Suivi par le parlement .....	14
4.4 Capacité du pays à initier un S&E utile.....	15
4.5. Contribution de la société civile dans le système de suivi.....	15
4.6. Incitations à utiliser les résultats de S&E.....	15
<b>5. Aperçu du système de S&amp;E du Niger .....</b>	<b>15</b>
5.1. Approche d'appréciation de la mission .....	15
5.2 Capacité du Gouvernement à entreprendre des évaluations .....	16
5.3. Capacité évaluative des acteurs non étatiques.....	17
5.4. Incitations à utiliser les résultats de l'évaluation .....	17

<b>6.</b>	Leçons apprises du système de planification et de S&E du Niger .....	17
	6.1. Points forts et marges de progression .....	17
	6.2 Opportunités à saisir pour induire un changement .....	19
	6.3 Axes de collaboration .....	19
	6.4 Domaines d'intervention probables de Twende Mbele .....	20
	6.5. Activités probables de collaboration .....	20
	Les activités ci-après sont identifiées pour être considérées dans cette probable collaboration avec TM. ....	20
	6.6. . Partenaires stratégiques du Gouvernement pour le suivi-évaluation.....	21
<b>7.</b>	Décisions et étapes suivantes .....	21
	7.1 Principales décisions pour Twende Mbele. ....	21
	7.2 Feuille de route des activités possibles avec Twende Mbele .....	21
<b>8.</b>	Conclusion.....	22
	ANNEXES.....	23

## Sigles

---

APNODE	African Parliamentarians' Network on Development Evaluation (Réseau des Parlementaires Africains pour l'Evaluation du Développement)
CAPEG	Centre d'Analyse des Politiques et de l'Evaluation de l'Action Gouvernementale
DEP	Direction des Etudes et de la Prospective
DS	Direction des Statistiques
HCME	Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat du Niger
INS	Institut National de la Statistique
PIB	Produit Intérieur Brut
S&E	Suivi-Evaluation
SS&E	Service de Suivi-Evaluation

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte

Dans le cadre du développement de l'évaluation en Afrique et du renforcement de la coopération sud-sud, le Bénin, l'Afrique du Sud et l'Ouganda ont contribué à la conception d'un programme novateur intitulé «Twende Mbele» qui signifie «*Allons tous de l'avant*» en langue Swahili. Ce programme vise à soutenir la collaboration entre pays africains et le partage d'expériences entre les pairs en matière de suivi-évaluation, en vue de bâtir de meilleurs systèmes nationaux pour induire d'importants effets et impacts sur les performances des différents gouvernements sur le continent.

Twende Mbele a démarré avec trois pays fondateurs partenaires qui ont tous des systèmes nationaux d'évaluation bien structurés et similaires.

Après une phase de mise en œuvre d'environ un an, et conformément à sa vision d'ouverture, le programme envisage d'élargir sa collaboration avec d'autres pays africains. C'est ainsi qu'en marge de la conférence de l'Association Africaine de l'Évaluation (AfrEA) tenue à Kampala (Ouganda) en mars 2017, son Comité de gestion a décidé de procéder à des visites exploratoires dans trois pays (le Ghana, le Kenya et le Niger), en vue de définir le type de collaboration qu'il serait possible de développer avec eux.

L'objectif de cette vision d'ouverture est d'élargir l'apprentissage par les pairs à d'autres pays africains partenaires potentiels du programme. Lesdites visites doivent permettre d'apprécier le niveau d'institutionnalisation du S&E dans le pays et le degré d'engagement des autorités à utiliser l'évaluation comme outil de performance.

L'approche méthodologique du programme dans la mise en œuvre de cette vision d'ouverture se fonde d'une part sur la catégorisation des pays potentiellement partenaires en fonction de la maturité de leurs systèmes nationaux de S&E et d'autre part de la confrontation de la réalité de terrain avec la profession de foi des pays candidats.

Cette catégorisation fait émerger trois groupes de pays :

- les pays ayant un système d'évaluation qui concourt à l'amélioration de la performance du gouvernement et à la redevabilité ;
- les pays déjà engagés dans le suivi-évaluation et désireux de le faire progresser d'un niveau opérationnel à un niveau stratégique, et les pays déjà engagés dans le suivi qui souhaitent introduire évaluation ;
- les pays qui ne poursuivent pas activement le suivi-évaluation comme élément d'amélioration de la performance gouvernementale.

Twende Mbele étant un programme d'appui technique, il ne finance pas les activités nationales existantes. Néanmoins, il peut accompagner et financer quelques activités collaboratives de renforcement des capacités qui sont utiles à un certain nombre de pays afin d'aider à catalyser le processus pour la mise en place de leurs systèmes nationaux de S&E. C'est dans ce cadre qu'une mission s'est rendue à Niamey (Niger) du 23 au 28 juillet 2017, pour apprécier le degré de maturité du système de planification et de S&E du Niger.

Le présent rapport fait la synthèse de quatre jours d'échanges, de discussions, de collecte d'information, de concertations et d'analyse de situations très enrichissantes qui ont permis à la mission d'opiner en toute impartialité sur l'état actuel du système nigérien de S&E et de préconiser des axes de collaboration éventuelle au comité de gestion du programme.

## 1.2. Rappel des objectifs et de la démarche méthodologique de la mission

### a. Objectif général

L'objectif général de la mission est d'explorer les pistes possibles de collaboration que Twende Mbele pourrait développer avec le Niger en établissant un aperçu réel et impartial de son système de S&E et identifiant les axes de cette probable collaboration.

### b. Objectifs spécifiques

De cet objectif général, il se dégage les objectifs spécifiques ci-après :

- présenter le projet Twende Mbele aux autorités de la République du Niger ;
- s'informer sur le système de Suivi-Evaluation du Niger et son fonctionnement ;
- échanger sur les domaines potentiels de collaboration et les besoins du Niger en matière de suivi évaluation ;

- échanger avec les différents acteurs non étatiques notamment les partenaires techniques financiers et les organisations de la société civile qui accompagnent le suivi évaluation au Niger.

L'approche utilisée par la mission reste les entrevues avec les autorités nigériennes, les acteurs clés de la chaîne de décision en matière de S&E suivant un guide d'entretien conçu et administré. Les différentes séances de travail ont permis à chaque fois de faire la présentation de Twende Mbele et de procéder à la collecte d'informations (auprès des acteurs du S&E, tant au niveau de l'administration qu'au niveau des partenaires techniques et financiers et des acteurs de la société civile du Niger), pour l'atteinte des objectifs de la mission.

## 2. Situation économique et politique du Niger

### 2.1. Produit Intérieur Brut et facteurs économiques clés

L'économie de la République du Niger, malgré une conjoncture nationale et internationale difficile, augure de bonnes perspectives. La hausse des recettes générées par la production du pétrole, estimée à 18 000 barils par jour, permet de compenser la baisse de la production d'uranium due au faible niveau des précipitations et à l'insécurité. La croissance économique s'est accélérée en 2014 pour atteindre 6,5 %, grâce au rebond de la production agricole et à d'importants projets d'investissement public.

L'économie du Niger reste fortement tributaire des conditions climatiques, des investissements à grande échelle dans les industries extractives et de la situation sécuritaire.

En 2015, la croissance du PIB a baissé, s'établissant à 4,4 % contre 6,9 % en 2014<sup>1</sup>. Ce ralentissement tient principalement à une contraction de 3,5 % du secteur agricole. Comme le niveau des prix dépend essentiellement de l'approvisionnement en denrées alimentaires, l'inflation annuelle des prix à la consommation a légèrement bondi à 1 % en 2015, mais demeure toujours en dessous des critères de convergence de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) fixés à 3 %. La croissance en 2016 devrait avoisiner les 5 %, tirée essentiellement par les secteurs minier et agricole.

Le Niger reste toutefois confronté à d'importants risques macro-économiques du fait de menaces sécuritaires à ses frontières avec le Mali, la Lybie et le Nigeria, ainsi que de l'effondrement des cours des matières premières, notamment pour ce qui le concerne l'uranium et le pétrole.

<sup>1</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/country/niger/overview>



## 2.2. Structure du Gouvernement

La République du Niger est dirigée depuis avril 2011 par le président Mahamadou Issoufou, démocratiquement élu et le Premier Ministre, Brigi Rafini, Chef d'un Gouvernement composé de 42 membres. C'est un système semi-présidentiel dans lequel le parlement contrôle le président.

## 2.3. Intérêt du Gouvernement nigérien pour le S&E

L'intérêt du Gouvernement du Niger pour le suivi évaluation réside principalement dans son adoption des principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et sa détermination à répondre efficacement aux principaux défis qui interpellent le pays. A cet égard, le pays recourt constamment aux méthodes et outils de gestion de développement et de bonne gouvernance pour soutenir ses choix stratégiques. C'est dans ce cadre, qu'il a élaboré son Plan de Développement Economique et Social (PDES) qui demeure l'outil fondamental faisant office de politique économique et sociale du pays, considéré à la fois comme dynamique, ambitieux et volontariste.

Par ailleurs, le Niger a élaboré avec l'appui des partenaires, notamment le Programme des Nations Unies (PNUD) pour le Développement, un projet de document de politique nationale d'évaluation (cf annexe1) qui n'est pas encore adopté.

## 3. Aperçu du système de planification et de S&E du Niger

### 3.1 Cadre légal, institutionnel et réglementaire du système de planification et de S&E

L'évaluation reste aux yeux des autorités nigériennes un véritable enjeu de développement socioéconomique et politique mais cette vision ne semble pas encore être bien perçue par l'administration qui est en charge de sa mise en œuvre.

L'évaluation est inscrite dans les dispositions de la loi 2011-20 du 8 août 2011, portant organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses missions. Elle est également inscrite dans le règlement intérieur de l'Assemblée Nationale comme outil de contrôle de l'action gouvernementale en dehors des outils traditionnels tels que les questions orales ou écrites et interpellations du Gouvernement.

Au niveau de l'Exécutif, le Premier Ministre s'est doté de structures pour prendre en charge cette question conformément à la vision du Chef de l'Etat, notamment la CAPEG et le HCME. Le Ministre du Plan garant du système de S&E au niveau du pays quant à lui, s'est doté d'une Cellule de S&E même si elle demeure encore non opérationnelle. Et dans tous les ministères sectoriels, il existe des Directions

des Etudes et de la Prospective (DEP) au sein desquelles se trouvent logées les Cellules de S&E et les Directions de la Statistique (DS), véritables chevilles ouvrières du système de S&E tel qu'il a été décrit.

En matière de planification et de S&E, le Niger a élaboré et adopté la première génération du Plan de Développement Economique et Social (2012-2015) qui représente l'unique cadre de référence en matière de développement économique et social sur cette période, aussi bien pour le Gouvernement que pour les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), fédérant l'ensemble des politiques et stratégies sectorielles conduites par le Gouvernement. Il sert de document de dialogue avec les Partenaires Techniques et Financiers.

Le PDES dispose d'un mécanisme de suivi-évaluation. Sa première génération a fait l'objet d'une évaluation de fin de période. (*Cf Rapport d'évaluation PDES 1<sup>ère</sup> génération annexe2*).

La deuxième génération du PDES est en cours d'élaboration.

### 3.2 Principales parties prenantes du système de planification et de S&

Les rôles des différents acteurs de l'évaluation rencontrés sont décrits ainsi qu'il suit :

- Le Parlement

Dans le cadre du contrôle parlementaire de l'action gouvernementale, le Parlement utilise les outils traditionnels (questions orales/écrites adressées au Gouvernement, enquêtes parlementaires, votes des budgets, les lois de règlement, ... ). Mais ces outils ont fait leur preuve et démontré leur limite. Et les redditions de comptes, la volonté d'amélioration des politiques publiques et de la qualité de la gouvernance afin d'induire des changements qualitatifs dans la vie des populations a amené à inclure, dans le cadre des vastes réformes en cours actuellement au Niger pour moderniser l'Etat, dans les attributions du Parlement, l'évaluation des politiques publiques en sus de ses attributions traditionnelles. Ceci s'est traduit pour une modification de son règlement intérieur qui désormais matérialise cette nouvelle attribution pour laquelle, il déclare ne pas disposer ni de l'expertise appropriée, ni des ressources pour la prise en charge effective de cette fonction selon les déclarations de son Secrétaire Général appuyé par le Président de la Commission des Finances.

- Le Bureau du Premier Ministre

- CAPEG

Les services du Premier Ministre à travers la Cellule d'Analyse des Politiques Publiques et de l'Evaluation de l'Action Gouvernementale fait le suivi des actions du Gouvernement et produit des rapports de

performance, périodiques (trimestriel et annuel) des actions déclinées dans le Plan de Développement Economique et Social. Ce rapport est une compilation des rapports de suivi de performance élaborés au niveau des ministères sectoriels par les DEP.

➤ Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat

Le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat, est une interface entre les fournisseurs du service public (Structures de l'Etat) et les utilisateurs. Il joue un rôle de facilitation. Il traque tous les dysfonctionnements de l'Etat afin d'améliorer la performance globale du système. Il reste la pierre angulaire du dispositif national de S&E tel qu'il se présente aujourd'hui au Niger.

- Ministère du Plan

Le Ministère du Plan est un maillon essentiel dans la planification au niveau national. Il élabore le document de programmation pluriannuel le Plan de Développement Economique et Social (PDES) avec son mécanisme de suivi. C'est le ministère qui conduit actuellement le processus technique et politique de la Politique Nationale de l'Evaluation (PNE) au Niger.

- La Cour des comptes

La cour des comptes est chargée de conduire les missions d'audit des structures étatiques et de s'assurer de la bonne gestion des finances publiques. A la fin de chaque exercice budgétaire, un rapport est élaboré et transmis au Président de la République.

Au cours de la mission, il a été indiqué que dans le cadre des nouvelles réformes récemment conduites par le pays, la cour des comptes a pour mandat, aussi et désormais, de conduire les évaluations des politiques publiques - mais qu'à ce moment, elle n'est pas outillée pour remplir ce mandat. D'ailleurs, a-t-on informé la mission qu'elle vient de transmettre au parlement son rapport-bilan pour l'année 2013.

- Ministères sectoriels

Les ministères sectoriels, acteurs importants du dispositif, ont pour rôle de produire les rapports trimestriels de suivi à travers les Directions des Etudes Prospectives (DEP), appuyées par les services de S&E (SS&E) et les Directions de la Statistique (DS) qu'ils abritent. Les capacités des SS&E varient d'un ministère à un autre.

- Gouvernement local

Les gouvernements locaux (communes) ont pour rôle d'élaborer leur Plan de Développement Communal qui est un référentiel des actions à mener dans la localité. Ils sont responsables à travers les structures locales de la collecte des données à la base pour nourrir les statistiques régionales qui sont compilées au niveau central par l'INS.

- VOPE

Le Niger dispose d'un réseau National des praticiens d'évaluation (ReNSE) actif qui est une organisation de la société civile. Ledit réseau appuie par les conseils et les plaidoyers le Gouvernement dans la pratique de l'évaluation ainsi que dans le renforcement des capacités.

- Bailleurs

Plusieurs partenaires techniques et financiers accompagnent le Niger en matière de S&E. La mission n'a pu en rencontrer qu'un seul : la représentation du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF). Mais il ressort essentiellement que plusieurs partenaires techniques et financiers conduisent des évaluations en liens avec leurs interventions dans le pays, selon leurs propres standards et procédures. Il n'a pas été possible d'établir clairement qu'ils financent le Gouvernement pour entreprendre des évaluations nationales. Néanmoins semble-t-il qu'ils appuient de façon globale le système de planification et de renforcement des capacités du Gouvernement.

### 3.3. Production des données statistiques

i que les gouvernements locaux. Cette production est tributaire de trois facteurs :

- Rôle de l'Institut National de la Statistique (INS)

L'INS collecte, centralise, traite, analyse et diffuse des statistiques nécessaires à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques économiques et sociales de l'Etat. Il est aussi chargé de la production d'une grande partie des statistiques macroéconomiques courantes, de la réalisation des grandes enquêtes auprès des ménages (ECVMA, EDSN-MICS, Enquête 1-2.) et des entreprises ainsi que les recensements généraux de la population et de l'habitat (RGP/H).

L'INS bénéficie d'importants appuis techniques et financiers de la part de bailleurs notamment l'UNICEF, la Banque Mondiale, l'AFD, etc.

- Disponibilité et qualité des données provenant des ministères

Les DEP et les DS sont les directions techniques des ministères sectoriels qui alimentent le dispositif de suivi en information. Toutefois, la mission a noté à travers les différentes entrevues qu'il n'existe aucun dispositif pour assurer la qualité des données produites, et plusieurs interlocuteurs ont mentionné une pauvre qualité des données ainsi que des retards dans leur diffusion.

- Difficultés relatives à la planification et au S&E

L'absence des documents de politique par secteur d'activité reste un défi majeur pour le pays en matière de planification et de S&E, notamment ce qui concerne :

- une planification de qualité ;

- une production statistique de qualité.

### 3.4. Coordination du système de planification et de S&E

L'absence des documents de politique dans plusieurs secteurs porte un frein à l'activité de coordination. Le seul document de référence est le PDES. Le Ministère du Plan n'arrive pas à assurer la coordination des activités de planification et de S&E. Les autorités pensent cependant qu'avec l'avènement de la PNE, ce défi sera relevé.

### 3.5 Acteurs non étatiques

La mission ne s'en est tenue qu'aux seules interventions des VOPEs tel que présentées lors des différentes rencontres. Il existe d'autres acteurs non étatiques dont les interventions sont invisibles parce que moins structurées que le ReNSE. Par conséquent, leur contribution à l'édification du système reste assez marginale.

## 4. L'utilisation des résultats du S&E

### 4.1. Etat central

Du centre à la périphérie de l'Etat nigérian, l'utilisation effective des résultats du S&E reste une véritable gageure. Néanmoins, la volonté de cette utilisation reste la chose la mieux partagée par tous les acteurs rencontrés.

- Bureau du Premier Ministre

Le Cabinet du Premier Ministre à travers la CAPEG, produit un rapport de performance analytique périodique (trimestriel et annuel) qui est une compilation des rapports de progrès des ministères sectoriels. Ladite cellule est technique et aide à la prise de décision du Premier Ministre. Les rapports de suivi permettent de réorienter les actions du Gouvernement.

- Le Ministère du Plan

Le Ministère du Plan est responsable de l'élaboration des politiques nationales du pays et accompagne les ministères sectoriels dans l'élaboration de leurs politiques sectorielles. Mais en l'absence d'un mécanisme de coordination effectif et fonctionnel de S&E et résultats d'évaluations antérieures, parler d'utilisation de données probantes pour aider à la formulation de nouvelles stratégies, relève d'une gageure. Les autorités en sont conscientes de même que les différents acteurs du domaine.

Au cours de la mission, il est apparu aussi clairement que le Ministère du Plan est la structure de l'Etat qui est responsable du portage technique et politique de la PNE. Cette impression a été d'ailleurs

confirmée et endossée par le Ministre du Plan rencontré quelques jours plus tard en présence de quelques membres de son Cabinet. Ceci pourrait améliorer dans l'avenir la situation.

- Ministères sectoriels

Les Ministères sectoriels à travers les DEP et DS sont chargés du suivi des projets et programmes au niveau sectoriel. Des rapports de suivi de mise en œuvre des programmes et projets sectoriels sont élaborés à l'endroit du Ministre. Il est toutefois indiqué que ces rapports ne font pas l'objet de discussion au sein du Ministère avec les acteurs concernés. En cas de besoins, dit-on, le Secrétaire Général du Ministère qui reçoit les rapports avant de les transmettre au Ministre, échange avec le Directeur de la DEP qui a élaboré le rapport. Ce sont les informations issues de ces rapports qui sont envoyées à la CAPEG pour lui permettre d'assurer sa production périodique à l'endroit du Premier Ministre.

#### 4.2. Collectivité locale

Au cours de la mission, il n'y a pas eu une séance de travail spécifique avec les Gouvernements locaux. Néanmoins lors d'une session avec les acteurs techniques de S&E du pays, le responsable du S&E de la Mairie de Niamey a pris part aux échanges. Il a pu dans ce cadre renseigner comment les résultats du S&E sont utilisés par sa structure tout en indiquant ignorer comment les choses se présentaient dans les autres mairies.

En substance l'utilisation des résultats du S&E par la Mairie de Niamey consiste à présenter au Conseil communal le rapport de progression de mise en œuvre des projets communaux aux fins de reddition des comptes, de programmation et de budgétisation pour l'année future.

#### 4.3. Suivi par le parlement

La fonction de suivi est assurée par le parlement à travers le contrôle parlementaire de l'action gouvernementale. Ledit contrôle est fait à travers les questions orales, écrites et interpellations des parlementaires.

Au cours de la séance de travail au Parlement, la mission a retenu des propos du Secrétaire Général du Parlement nigérien, que l'expérience du suivi traditionnel fait par les parlementaires est inefficace car ne se basant sur aucune donnée probante. Les recommandations issues de ce contrôle n'ont pas une force exécutoire.

Le Président de la Commission des Finances présent à la séance de travail avec un de ses collègues, membre de l'APNOD a indiqué toutes les peines du Parlement pour opérer le contrôle parlementaire sur l'Exécutif en l'absence de données probantes. C'est pourquoi profitant de la vague de réformes en

cours dans le pays, le Parlement a inscrit dans son Règlement intérieur la mission d'évaluation des politiques publiques dans son dispositif de contrôle parlementaire. Cette nouvelle mission appellera des compétences et des moyens dont le Parlement ne dispose pas actuellement.

#### 4.4 Capacité du pays à initier un S&E utile

Le dispositif de suivi mis en place produit essentiellement les rapports de suivi de performance qui sont compilés au niveau du CAPEG. Ce dispositif a une faible capacité de produire des résultats de suivi, utiles pour une prise de décision.

#### 4.5. Contribution de la société civile dans le système de suivi

La société civile à travers le ReNSE s'active à accompagner les actions du Gouvernement en matière de suivi. Toutefois, elle ne dispose pas d'un cadre formel dans lequel s'inscrivent ses actions. Ce qui explique en partie le fait qu'il existe très peu d'informations en matière de contrôle citoyen.

#### 4.6. Incitations à utiliser les résultats de S&E

La fonction de suivi est importante, car elle fait partie du cycle de gestion du développement. Elle est au cœur de la gestion de développement. La mission a noté un engagement ferme au haut niveau de l'Etat à accompagner cette fonction. Le Président de la République du Niger a affiché cette volonté de faire du suivi des actions du Gouvernement un outil essentiel d'aide à la décision.

Cette vision est partagée au niveau de toutes les structures rencontrées par la mission. Elle demeure cependant faiblement utilisée pour alimenter les décisions publiques. Au niveau des ministères, les rapports de suivi de mise en œuvre des programmes et des projets échouent sur la table des Ministres concernés pendant que ceux de la CAPEG semblent finir leur course sur le bureau du Premier Ministre qui s'en servirait pour résoudre les conflits d'attributions entre Ministres et procéder à des réajustements d'objectifs de l'Exécutif.

## 5. Aperçu du système de S&E du Niger

### 5.1. Approche d'appréciation de la mission

Le dépouillement des différents questionnaires suivi de leur traitement, couplé des échanges lors des différentes rencontres et séances de travail avec différents acteurs, a permis à la mission de faire une analyse approfondie des informations glanées, qui a débouché sur le constat global que le mécanisme de suivi au Niger est faiblement implanté avec une capacité opérationnelle nationale limitée et que l'évaluation des politiques publiques est quasiment inexistante.

De manière spécifique, il a été noté :

- une forte volonté politique exprimée ;
- un dispositif épars de suivi des programmes et projet ;
- une flopée d'acteurs motivés ;
- un embryon de mécanisme de S&E ;
- une poignée de partenaires techniques et financiers disposés à accompagner le pays pour développer un mécanisme de S&E efficace et performant ;
- une politique nationale de l'évaluation assortie d'un cadre institutionnel et réglementaire ainsi que des outils de mise en œuvre inexistantes ;
- une insuffisance de personnel dédié et très peu qualifié, parfois sans qualification ;
- une faible compréhension de la notion de l'évaluation au niveau national (souvent confondue avec l'audit ou le suivi des programmes et projets) ;
- une faible pratique de l'évaluation au niveau national (la seule conduite à ce jour est celle du PDES 1<sup>ère</sup> génération avec l'appui technique et financier des PTFs).

Il a été dit par ailleurs que les évaluations conduites au Niger sont des évaluations externes au Gouvernement. Elles sont le fait des partenaires techniques et financiers (PTFs), à des fins surtout budgétaires et non d'amélioration de processus encore moins d'appropriation nationale. La plupart de ces évaluations sont des évaluations de processus portant sur les projets, programmes financés par les PTFs.

## 5.2 Capacité du Gouvernement à entreprendre des évaluations

La capacité globale du pays à entreprendre et à gérer convenablement des évaluations est faible. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. Les constats énumérés supra soutiennent cette thèse.

De même, ne disposant pas d'un cadre légal, institutionnel et réglementaire, il est difficile pour le Gouvernement d'entreprendre en toute sérénité ce genre d'exercice sans tomber dans la partialité et la médiocrité, bien qu'il existe au sein de l'administration publique des acteurs dédiés dont les capacités et les qualifications sont faibles au regard des enjeux d'évaluations.

Par ailleurs l'absence d'un Ministère du Plan pendant plusieurs années et d'un mécanisme de programmation clairement défini avec des acteurs identifiés dont les rôles sont déterminés, précisés et connus de tous, n'est pas un facteur de capacité en faveur du Gouvernement pour entreprendre des évaluations crédibles.



Mais il est encourageant de noter l'engagement du Gouvernement de relever ce défi important au regard des réformes qu'il entreprend en ce moment afin de renforcer les capacités existantes et permettre aux acteurs de mieux se familiariser avec les outils et techniques innovantes de l'évaluation.

### 5.3. Capacité évaluative des acteurs non étatiques

La société civile à travers le ReNSE est composée des membres actifs tels que les universitaires qui sont suffisamment au fait de l'évaluation. La mission n'a pas noté un nombre critique de praticiens de la fonction évaluative au sein de la société civile. Il existe au niveau du ReNSE quelques individualités qui ne sauraient constituer la masse critique nécessaire pour entreprendre à l'échelle du pays des évaluations professionnelles.

Il faut également signaler qu'au niveau des universitaires, la thématique de l'évaluation n'est pas prise en charge. Les réflexions sont en cours pour développer un curriculum à l'Ecole Nationale d'Administration.

Concernant le secteur privé, la thématique est faiblement prise en charge avec un seul institut (ISEP) qui offre un Masters' dans la matière et d'autres instituts qui enseignent quelques modules sur la thématique. Au niveau professionnel, il existe très peu de cabinets d'études spécialisés en évaluation au Niger.

### 5.4. Incitations à utiliser les résultats de l'évaluation

Les incitations liées à l'utilisation des résultats de S&E sont quasiment inexistantes du fait même de la quasi-inexistence de ces résultats. Un seul résultat est disponible, celui de l'évaluation du PDES première génération qui aurait servi à élaborer le PDES de la seconde génération. Cette évaluation aurait été à l'initiative des PTFs qui ont accompagné financièrement et techniquement sa réalisation. L'appropriation nationale du processus reste incertaine.

La mission n'a pas eu la preuve que les évaluations sont utilisées pour améliorer la programmation et la budgétisation au niveau de l'Etat central. Le Parlement n'a aucun moyen réel de contrôle de l'action du Gouvernement, ni sur les politiques de développement et leurs déclinaisons, ni sur le budget général de l'Etat et son utilisation (notes fatalistes du Président de la Commission des Finances du Parlement). Il en est de même au niveau local.

## 6. Leçons apprises du système de planification et de S&E du Niger

### 6.1. Points forts et marges de progression

- Points forts

Le système nigérien de planification et de suivi évaluation est en construction. Il a été noté chez les différents acteurs une forte volonté à contribuer à l'édification d'un système de S&E fort et performant.

Plusieurs indices l'attestent, notamment :

- l'existence d'un plan pluriannuel de planification (PDES) dont la deuxième génération est en cours de finalisation ;
- l'existence d'un dispositif de suivi de l'action gouvernementale assuré par la CAPEG auprès du Bureau du Premier Ministre ;
- l'existence d'un dispositif de suivi des projets et programmes assuré par les DEP au sein des ministères sectoriels ;
- l'implication du ReNSE, acteur important de la société civile dans le processus de promotion de l'évaluation au Niger.

- Marges de progression

- l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des politiques publiques, les évaluations des projets et programmes étant limitées à celles conduites par les partenaires techniques et financiers ;
- l'inexistence d'une politique nationale d'évaluation (le projet de document préparé depuis 2010-2011, n'a pas encore été adopté) ;
- l'inexistence d'un cadre harmonisé, institutionnel et réglementaire de S&E ;
- l'inexistence d'outils opérationnels pour la prise en charge de l'évaluation des politiques publiques ;
- la faiblesse de leadership dans la prise en charge de la fonction (même si le Ministre du Plan s'est engagé à porter techniquement et politiquement la finalisation du processus d'élaboration et de l'adoption de la PNE) ;
- l'absence d'un budget dédié à la promotion du S&E dans le Budget national ;
- l'instabilité institutionnelle qui pose le problème d'ancrage institutionnel de l'évaluation ;
- l'insuffisance du personnel dédié à l'évaluation ;
- la faible capacité des acteurs intervenant dans l'évaluation.

- Atouts et expériences du Niger en matière de S&E

L'inexistence d'un système de S&E performant au Niger n'induit guère l'inexistence de faits d'expérience susceptibles d'échanges et/ou de partage éventuellement avec des pairs. La mission a pu constater au Niger l'existence de textes en faveur de l'évaluation, d'un mécanisme de suivi des programmes et des

projets même s'il reste à améliorer, des acteurs tous engagés et motivés, des PTFs engagés aux côtés du Gouvernement, quelques pratiques éparses, une institutionnalisation embryonnaire. Ce sont ces faits qui fondent la mission à conclure que le pays a :

- une poignée de PTFs disposés à accompagner le Niger dans l'institutionnalisation de la fonction évaluative ;
  - une volonté politique affirmée qui engage le HCME pour porter les activités de plaidoyer et de lobbying dans les instances internationales de décision pour un éventuel partenariat avec TM ;
  - une forte implication du ReNSE dans le processus de promotion de l'évaluation au Niger.
- Principaux risques liés au S&E du Niger

La mission a relevé quelques éléments dont l'existence persistante en l'état, pourrait perturber l'évolution harmonieuse du système de S&E au Niger, notamment :

- l'instabilité institutionnelle qui fragilise déjà assez fortement le développement de la fonction (par exemple, le Ministère du Plan qui devrait servir d'ancrage à la fonction fut supprimé de l'architecture Gouvernemental au cours de la période de transition qu'a connu le pays au lendemain d'un coup d'Etat) ;
- les conflits d'attribution entre les structures, dus à l'absence continue d'une politique nationale de l'évaluation et d'un cadre institutionnel qui freinent la prise en charge efficace de la fonction évaluative ;
- l'inexistence du budget et de personnel dédiés ;
- la forte politisation de l'administration publique.

## 6.2 Opportunités à saisir pour induire un changement

Il est important de signaler que le Niger dispose d'importantes opportunités pour les interventions de TM qui pourraient déclencher un changement plus large. A cet effet, il n'est pas superflu de rappeler la grande disposition du pays à recevoir de l'appui dans le cadre de la promotion de l'évaluation. Il ressort des différentes rencontres que par des réformes en cours, les autorités focalisent leurs interventions sur la qualité des services rendus aux citoyens.

De même, les partenaires techniques et financiers tels que l'UNICEF, la Banque Mondiale, l'AFD etc. sont engagés aux côtés du pays pour l'accompagner sur les activités d'évaluation. Enfin, le Niger a marqué son engagement à travers les directives de l'UEMOA pour la promotion de la fonction de l'évaluation.

## 6.3 Axes de collaboration

La mission au terme des entrevues avec la partie nigérienne a fondé le soutien au Niger. Au terme de la mission, deux axes majeurs se dégagent comme pistes possibles de collaboration avec le Niger :

- Axe 1 : Renforcement des capacités

Au regard des constats, la partie nigérienne a exprimé un besoin de renforcement des capacités des acteurs intervenants dans la chaîne de gestion de développement. Les notions et techniques de suivi et de l'évaluation ne sont pas maîtrisées par tous les acteurs y compris certains acteurs clés. Car ceci influe négativement sur la capacité du pays à prendre en charge la fonction de S&E et donc sa capacité à assurer une production de qualité pour des évaluations crédibles.

- Axe 2 : Appui-conseil pour l'institutionnalisation du S&E

Au regard du degré d'exécution du chantier de l'institutionnalisation, la partie nigérienne sollicite l'appui et les conseils des pairs pour l'accompagner à parachever son processus et à disposer du cadre institutionnel et des outils nécessaires pour le développement de la fonction.

#### 6.4 Domaines d'intervention probables de Twende Mbele

Au regard des différentes séances de travail, d'échanges riches en informations et constats, après débats entre membres de la délégation, la mission estime et conclut qu'un accompagnement du Niger dans la prise en charge des besoins exprimés dans la mesure des exigences de TM s'avère nécessaire. De manière concrète et précise, la mission pense que TM peut accompagner le Niger par :

- L'appui-conseil et le partage d'informations dans le cadre de l'amélioration de la pratique évaluative au Niger ;
- l'aide à la mise en relation du Niger avec certaines organisations chargées de l'évaluation pour le financement de certaines activités d'institutionnalisation.

**NB : CLEAR francophone a montré son intérêt à accompagner le Niger sur ces questions aux côtés de TM dans le cadre de son deuxième compact, le pays étant dans sa zone d'intervention.**

#### 6.5. Activités probables de collaboration

Les activités ci-après sont identifiées pour être considérées dans cette probable collaboration avec TM.

- Participation aux activités existantes de Twende Mbele :
  - DG training ;
  - Networking.
- Activités d'apprentissage par les pairs :
  - participation aux conférences de SAMEA, JBE et Uganda Evaluation Week ;

- partage des informations sur les politiques/ stratégies/ plans/ systèmes/ réglementation/ outils d'évaluation par les trois pays fondateurs.
- Développement des capacités en collaboration avec CLEAR :
  - Séminaire SERAF ;
  - CLEAR Winter School ;
  - Autres formation CLEAR.

#### 6.6. . Partenaires stratégiques du Gouvernement pour le suivi-évaluation

Les représentations de l'UNICEF, du PNUD et de la Banque Mondiale, au regard des bonnes relations de travail qui existent avec le Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat et d'autres ministères du Niger, pourraient être intéressés à rejoindre le programme Twende pour un partenariat au Niger.

## 7. Décisions et étapes suivantes

### 7.1 Principales décisions pour Twende Mbele.

La mission propose au Comité de gestion de TM d'accompagner le Niger pour la poursuite et l'achèvement du processus pour l'élaboration de sa Politique Nationale de l'Evaluation et de ses outils d'opérationnalisation jusqu'à leur adoption par les autorités nigériennes.

### 7.2 Feuille de route des activités possibles avec Twende Mbele

La mission a retenu que le programme Twende Mbele s'engage avec le Niger sur les deux besoins exprimés :

1. renforcement des capacités ;
2. appui à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

## 8. Conclusion

La mission exploratoire du programme Twende Mbele au Niger s'est déroulée dans de bonnes conditions et a permis d'avoir une vue synoptique du système de suivi-évaluation du pays. Elle a abouti à des résultats satisfaisants en lien avec ses termes de référence et offre des perspectives intéressantes pour le futur de l'évaluation au Niger. Elle a reçu une contribution importante des autorités et des représentants des structures identifiées comme acteurs de la chaîne de développement.

La mission a constaté une prise de conscience des acteurs par rapport aux questions de S&E, les enjeux qui y sont rattachés et la nécessité de travailler à construire un système efficace au Niger. Cette prise de conscience est soutenue semble-t-il par un engagement politique fort au plus haut sommet de l'appareil d'Etat.

Deux axes majeurs de coopération ont été retenus par la mission pour être soumis au comité de gestion du programme à savoir le renforcement des capacités des acteurs du suivi-évaluation et l'appui à la mise en place d'un mécanisme performant de S&E, mais surtout l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au Niger.

## ANNEXES

---

1. Plan de Développement Economique et Social (PDES) 2012-2015 ;
2. Rapport provisoire de l'Evaluation du PDES ;
3. Deuxième Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS\_II) 2017-2021) ;
4. Politique Nationale de l'Evaluation au Niger (version provisoire) ;
5. Listes de présence des acteurs rencontrés ;
6. Agenda de la mission