|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Description : C:\Users\U5S5ER5\AppData\Local\Temp\Armoiries-Web2.png |  | Description : Description : Description : Description : logo 1 |

**Diagnostic institutionnel du Haut Commissariat à l’Initiative 3N
« Les Nigériens Nourrissent les Nigériens »**

**Rapport définitif**

***Janvier 2017***

**Table de matières**

[Sigles et abréviations i](#_Toc479343048)

[Liste des tableaux ii](#_Toc479343049)

[Introduction 1](#_Toc479343050)

[I. Approche méthodologique de l’étude 3](#_Toc479343051)

[1.1. Collecte et exploitation de la documentation 3](#_Toc479343052)

[1.2. Rencontres avec les parties prenantes (entretiens) 3](#_Toc479343053)

[II. Synthèse des travaux déjà menés sur le sujet (revue de la littérature) 5](#_Toc479343054)

[2.1. Substance de l’étude USAID (Cartographie institutionnelle de l’i3N et recommandations pour une meilleure mise en œuvre) 5](#_Toc479343055)

[2.2. Substances des autres études 6](#_Toc479343056)

[III. Contexte institutionnel global du HC3N 7](#_Toc479343057)

[3.1. Dispositif de gouvernance 7](#_Toc479343058)

[3.1.1. Cadre d’orientation et de décision 7](#_Toc479343059)

[3.1.2. Cadre de partenariat avec les PTF (Etat-OCDE/CAD) 8](#_Toc479343060)

[3.1.3. Cadre de dialogue et de concertation multi acteurs (plates-formes de dialogue et de concertation multi acteurs) 8](#_Toc479343061)

[3.2. Dispositif opérationnel 10](#_Toc479343062)

[3.2.1. Comité de pilotage multisectoriel des programmes stratégiques (CMPS) 10](#_Toc479343063)

[3.2.2. Les maitres d’ouvrages 11](#_Toc479343064)

[3.2.3. Les maitres d’œuvre 11](#_Toc479343065)

[3.3. Dispositif de Coordination, d’Animation, de Suivi et d’Evaluation 11](#_Toc479343066)

[3.3.1. Niveau central 11](#_Toc479343067)

[3.3.2. Niveau régional et communal 13](#_Toc479343068)

[3.4. Fondements institutionnels du HC3N 14](#_Toc479343069)

[3.4.1. Création et attributions du HC3N 14](#_Toc479343070)

[3.4.2. Organisation et fonctionnement du HC3N 15](#_Toc479343071)

[3.4.3. Forces et faiblesses du HC3N 18](#_Toc479343072)

[V. Capacités humaines, matérielles et financières du HC3N 20](#_Toc479343073)

[5.1. Ressources humaines 20](#_Toc479343074)

[5.2. Ressources matérielles 21](#_Toc479343075)

[5.3. Ressources financières 22](#_Toc479343076)

[VI. Relations de travail du HC3N avec les Acteurs Nationaux et les PTF 24](#_Toc479343077)

[6.1. Relations avec les acteurs nationaux 24](#_Toc479343078)

[6.2. Relations avec les PTF 26](#_Toc479343079)

[VII. Recommandations 28](#_Toc479343080)

[7.1. Recommandations relatives aux aspects institutionnels et organisationnels 28](#_Toc479343081)

[7.2. Recommandations relatives aux capacités du HC3N 28](#_Toc479343082)

[Conclusion 30](#_Toc479343083)

[Références Bibliographiques 32](#_Toc479343084)

[Annexes 33](#_Toc479343085)

## Sigles et abréviations

ANGMV : Agence Nationale pour la Grande Muraille Verte

AT : Assistant Technique

BM : Banque Mondiale

CAPED : Cellule d’Analyse et de Prospective en Développement

CDDA : Conseil Départemental de Concertation et de Dialogue multi Acteurs

CEC : Cadre Elargi de Concertation

CIO : Comité Interministériel d’Orientation

CM : Conseil des Ministres

CMPS : Comité de pilotage multisectoriel des programmes stratégiques

CNDA : Conseil de Dialogue et de Concertation des Acteurs

CNSEE : Centre National de Surveillance Ecologique et Environnementale

CR i3N : Coordination Régionale de l’Initiative 3N

CRCA : Cadre Régional de Concertation des Acteurs

CRDA : Conseil de Dialogue et de Concertation des Acteurs

CTR : Comité Technique Régional

DAAJ : Département des Affaires Administratives et Juridiques

DCMS/RC : Département Communication, Mobilisation Sociale et Renforcement des Capacités

DFC : Département Finances et Comptabilité

DNPGCCA : Dispositif National de Prévention et de Gestion des Catastrophes et Crises Alimentaires

DPEP : Département Programmation Etudes et Prospectives

DSEC : Département Suivi-Evaluation et Capitalisation

HC3N : Haut Commissariat à l’Initiative 3N

i3N : Initiative 3N

MAG/EL : Ministère de l’Agriculture et de l’Elevage

MEDD : Ministère de l’Environnement et du Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

PNUD : Programmes des Nations Unies pour le développement

PRN : Président de la République du Niger

PTF : Partenaire Technique et Financier

SDR : Stratégie de développement Rural

SG : Secrétaire Général

UE : Union Européenne

USAID : United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

## Liste des tableaux

[Tableau 1 : Evolution du texte portant organisation et fonctionnement du HC3N 19](#_Toc479343131)

[Tableau 2 : Ressources humaines du HC3N 20](#_Toc479343132)

[Tableau 3 : Evolution du budget du HC3N 23](#_Toc479343133)

[Tableau 4 : Synthèse des entretiens avec les SG des Ministères, le Gouverneur de Dosso, les SGA de Dosso et de Tillabéry, les Directeurs régionaux de Dosso et Tillabéri 25](#_Toc479343134)

[Tableau 5 : Synthèse des entretiens avec les PTF 27](#_Toc479343135)

# Introduction

Le président de la République a fait de la **sécurité alimentaire**, de la **nutrition** et du **développement agricole durable** une de ses priorités majeures. Ces domaines constituent une composante importante du programme de la **Renaissance,** porté par le Président. Il entend ainsi concilier les réponses appropriées aux crises alimentaires conjoncturelles, la construction d’une agriculture diversifiée qui assure directement ou indirectement l’alimentation de la population et la prise en compte du développement du capital productif (gestion durable des ressources naturelles). L’initiative 3N « **les Nigériens Nourrissent les Nigériens** » (**i3N**) s’inscrit dans cette perspective. Elle a fait l’objet d’une **stratégie de mise en œuvre** adoptée par décret pris en conseil des Ministres (décret N°2012-139/PRN du 18 avril 2012), laquelle a été sous-tendue par un plan d’action, des programmes et des projets d’investissement.

Au Niger, le développement rural et les questions alimentaires sont toujours classées parmi les priorités majeures du pays ; témoin la politique d’**autosuffisance alimentaire** des années 80, la politique plus élargie de **sécurité alimentaire** des années 90 et 2000. Les **stratégies sectorielles adressant ces domaines** qui se sont succédées jusqu’ici, illustrent la haute priorité accordée à ce secteur (stratégie de croissance agricole durable(1994) ; stratégie opérationnelle de sécurité alimentaire (2000) ; stratégie de développement rural (2003) ; et depuis 2011 la stratégie de l’i3N).

**L’originalité de l’i3N est à rechercher dans la volonté politique explicite et forte du Président de la République, l’approche institutionnelle intégrée, inclusive et participative**, aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des programmes et projets. Un autre indicateur de cette originalité se trouve être Le volume des moyens financiers prévus, mobilisés et engagés pendant le quinquennat 2011-2015 (1000,815 milliards de FCFA).En effet, de 2011 à 2015, les ressources mobilisées ont atteint 119% du montant des prévisions et la mise en œuvre a atteint 85% du total mobilisé(selon le bilan consolidé de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N, réalisé en 2016).

Pour coordonner les interventions prévues dans la stratégie de mise en œuvre de l’i3N, les Hautes Autorités ont créé un **Haut Commissariat à l’Initiative 3N**, dirigé par un Haut Commissaire. C’est une administration de mission rattachée directement au Président de la République. Le Haut Commissariat à l’i3N (HC3N) dans sa conception, se trouve être la structure pivot et l’arbitre des interventions des différents acteurs au sein du dispositif institutionnel de conception et de mise en œuvre de la stratégie de l’i3N. Il en a été la cheville ouvrière, surtout dans la phase de conception et de popularisation. Il est sensé **coordonner, impulser, animer, suivre et évaluer toutes les activités de conception et de mise en œuvre des programmes, projets et activités de la stratégie de l’i3N. Il s’occupe également de mobilisation sociale.**

Le bilan consolidé de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N sur la période 2011-2015 donne globalement satisfaction, notamment en ce qui concerne les activités de résorption des crises alimentaires et les réalisations y associées (cash for work en vue de récupération des terres, fixation des sols, cultures de contre saison, …). Toutefois, le court terme et l’efficacité semblent l’avoir emporté sur le long terme et l’efficience.

L’allocation des ressources, la mise en cohérence des interventions des différents acteurs, l’arbitrage entre le court terme et le long terme et la circulation systématique de l’information, ne semblent pas avoir été suffisantes. A fortiori la coordination et le suivi-évaluation n’auraient pas été pleinement assurées. Concrètement, le HC3N devait jouer un rôle de chef d’orchestre à tous les niveaux et servir de courroie de transmission entre les différents acteurs d’une part et le niveau politique décisionnel d’autre part.

Le HC3N a-t-il pu jouer pleinement son rôle, conformément à ses attributions ? A-t-il pu accomplir convenablement ses missions, telles qu’instituées par les textes? Accuse-t-il des insuffisances en termes institutionnels et organisationnelles? A-t-il été limité par la faiblesse de ses capacités matérielles, financières et humaines ?

C’est pour répondre à toutes ces questions et envisager la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N de façon optimale que le Haut Commissaire a décidé de commanditer cette étude institutionnelle et organisationnelle de l’administration de mission qu’il dirige.

L’objectif de ce travail est de dire les **forces** et les **faiblesses** (au cas où il y en a) du HC3N sous l’angle **institutionnel** et sous l’angle des **capacités d’action** et de faire des **recommandations conséquentes pertinentes**.

Le présent rapport est structuré ainsi qu’il suit:

* Approche méthodologique ;
* Synthèse des études déjà menées sur le sujet ;
* Contexte institutionnel global du HC3N ;
* Fondements institutionnelle du HC3N ;
* Capacités humaines, matérielles et financières du HC3N ;
* Relations de travail et de collaboration avec les autres acteurs de la stratégie de l’i3N ;
* Recommandations.

# I. Approche méthodologique de l’étude

La démarche méthodologique utilisée a comporté deux étapes :

1. collecte et exploitation de la documentation portant sur le sujet de l’étude ;
2. rencontres avec les Responsables du HC3N d’une part, et avec les autres parties prenantes de l’i3N d’autre part.

## 1.1. Collecte et exploitation de la documentation

Dans la première étape, il s’est agi de collecter toutes les informations documentaires relatives aux aspects institutionnels du HC3N (textes réglementaires), au dispositif global de conception et de mise en œuvre de la stratégie de l’i3N (cadre stratégique), au bilan consolidé des réalisations sur la période 2011-2015, aux études en rapport avec les aspects institutionnels et opérationnels de l’i3N, de les exploiter, de les analyser et d’en faire des synthèses. En plus des textes institutionnels (décrets et arrêtés), les études suivantes ont été exploitées : étude CAPED (configuration institutionnelle du HC3N), étude USAID (Cartographie institutionnelle de l’i3N et recommandations pour une meilleure mise en œuvre), étude BM (revues des dépenses (2011-2015) du secteur de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable).

## 1.2. Rencontres avec les parties prenantes (entretiens)

La seconde étape du travail a consisté à rencontrer les personnes les mieux indiquées pour répondre aux questions relatives aux aspects institutionnels et aux capacités d’innovation et d’action. Les catégories des personnes suivantes ont été rencontrées :

1. les Responsables du HC3N (Haut Commissaire, SG et Directeurs des départements) ;
2. les Coordonnateurs Régionaux de l’Initiative 3N pour les régions d’Agadez, de Dosso, de Niamey et de Tillabéri ;
3. les Secrétaires Généraux des Ministères en charge du développement rural (agriculture, Elevage et Environnement) ;
4. les Directeurs régionaux des Ministères en charge du développement rural pour Dosso et Tillabéry (agriculture, Elevage et Environnement) ;
5. le Gouverneur de la région de Dosso ;
6. les Conseillers responsables des cellules en charge des questions de développement rural, au niveau de la Présidence de la République ;
7. Trois partenaires techniques et financiers clés (UE, BM et PNUD).

Sur la base d’un guide indicatif dynamique administré aux interlocuteurs, des fiches d’entretiens ont élaborées. Elles ont servi à soutenir les analyses et les réflexions exprimées dans le présent rapport. Elles sont synthétisées et annexées au rapport.

Les entretiens ont porté sur l’architecture institutionnelle du dispositif global et du HC3N, les capacités d’action du HC3N, les rapports de travail et de collaboration, le niveau de satisfaction des attentes, les contraintes, les difficultés, la pertinence et l’utilité des produits et résultats, les souhaits, et d’une manière générale le partenariat.

Sur cette base, un rapport provisoire de l’étude a été rédigé ; il a fait l’objet de partage avec les commanditaires et parties prenantes en vue de son amendement et son enrichissement.

# II. Synthèse des travaux déjà menés sur le sujet (revue de la littérature)

## 2.1. Substance de l’étude USAID (Cartographie institutionnelle de l’i3N et recommandations pour une meilleure mise en œuvre)

**Ce rapport n’a pas intégré les observations formulées par le HC3N, donc son contenu garde une valeur purement technique (une contribution à la réflexion).**

L’équipe du HC3N ne doit pas excéder cinq à six personnes, s’occupant chacune d’un axe stratégique, avec des termes de références précis et concis. Ce seraient des conseillers du Haut-Commissaire. Le HC3N ne devrait pas ressembler aux Ministères traditionnels, ce serait un signal négatif pour ses partenaires. Compte tenu du balisage temporel de la mise en œuvre de l’i3N, il devrait être une structure légère, plus fonctionnelle, plus agile et focalisé sur les résultats attendus, sans infrastructures lourdes. Il devrait revoir sa propre structuration de façon à envoyer à ses parties prenantes un message de «soutien, de prestation de service et de coordination plus clair et plus fort.

Certains acteurs pensent que les rôles du HC3N et celui du Ministère de l’Agriculture se ressemblent, il y a nécessité de clarifier et de contingenter plus clairement. D’autres pensent que les activités de coordination et de communication du HC3N ont diminué depuis 2012.

Les pratiques de recrutement du personnel devraient reposer sur la compétition équitable et transparente. Cette approche permettrait de créer un environnement de performance sur le tas, où les membres du personnel seraient plus susceptibles de produire des résultats continus pour pouvoir conserver leurs emplois. Le HC3N aurait dû recruter aussi des experts du secteur privé et de la société civile, aux côtés des fonctionnaires, ceci permettrait d’enrichir les expériences et de diversifier les profiles et les points de vue.

L’information au niveau du HC3N devrait mieux circuler, aussi bien en interne qu’avec les partenaires nationaux et les PTF. Le Haut Commissaire, le SG et les Directeurs des départements devraient mieux communiquer entre eux, avec leurs collaborateurs et avec les autres acteurs parties prenantes de l’i3N.

Les personnes sondées ont signalé l’incapacité du HC3N à asseoir une collaboration structurée et efficace entre les régions et les communes. Les entretiens avec les représentants régionaux et communautaires laissent entrevoir que :

* La communication n’est pas systématique. Elle est limitée. Par conséquent, les structures régionales et communautaires ne sont pas nécessairement au courant de ce qui se passe au niveau du HC3N.
* Il y a des structures existantes aux niveaux régional et communautaire, et les personnes interrogées ont encouragé le HC3N à utiliser ces structures existantes plutôt que d’introduire des structures nouvelles.

Du point de vue externe, les parties prenantes sont dans l’ensemble d’avis que les efforts entamés par le HC3N pour documenter la stratégie 3N sont louables. Toutefois, l’organisation effectue actuellement un repli négatif sur elle-même en raison de :

* L’insuffisance de capacité à communiquer les résultats et à démontrer les attributs du HC3N en termes de valeur ajoutée ;
* Grave déficit en matière de communications internes et externes ;
* Retard de l’opérationnalisation des structures et des systèmes ;
* Insuffisance de qualité assurance et gestion des structures et des systèmes ;
* Duplication des structures consultatives et des organes de décision ;
* Confiance excessive des parties prenantes dans leur perception.

## 2.2. Substances des autres études

Les autres études, comme leurs titres l’indiquent, ne sont pas spécifiques aux aspects institutionnels et organisationnels du HC3N ; cependant elles abordent au passage et brièvement ces questions, notamment l’allocation et la gestion des ressources humaines. Elles ont insisté sur l’optimisation de l’allocation et de l’utilisation des ressources humaines du secteur rural d’une manière générale et du HC3N en particulier, le renforcement des capacités des structures déconcentrées et/ou décentralisées opérant sur le terrain (régions, départements et communes), la précision des rôles, la cohérence et l’harmonisation des attributions, la prise en compte des contingences, la création des synergies et la dynamisation des complémentarités.

La multi-caméralité politique du secteur alourdit et complique la situation en même temps qu’elle aggrave les coûts institutionnels. Les rôles, la hiérarchie ou la préséance entre certaines structures ne sont pas claires ou du moins pas bien compris. Cependant, la stratégie de l’Initiative 3N reste pertinente et confirme une volonté explicite des Hautes Autorités de parvenir à la résilience alimentaire et nutritionnelle des populations et de favoriser le développement durable de l’agriculture. Sa poursuite serait un choix idéal pour le Niger. Mais, pour la concrétiser de façon efficace et efficiente, il devient indispensable de revoir ses dimensions institutionnelles, humaines et économiques.

Des recommandations ont été faites en vue d’accroitre les moyens de travail et les pouvoirs des acteurs de terrain et donner en fin à la décentralisation un contenu réel.

i/ il a été recommandé que les Ministères concernés par les questions de sécurité alimentaire et nutritionnelle et le développement agricole durable, le HC3N et le dispositif de sécurité alimentaire (SAP, CCA et OPVN) se retrouvent pour revoir les positions hiérarchiques des uns par rapport aux autres, les rôles, les attributions, en vue de dégager les complémentarités et les articulations indispensables à la bonne mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles.

ii/ le Ministère en charge de l’environnement doit pouvoir s’imposer aux autres Ministères et structures de l’Etat qui soutiennent la production, pour veiller à la protection et à la préservation des sols, des forêts, des eaux et de la faune, car les activités de production sont parfois destructrices. Nous recommandons que les activités de mise en valeur pour la production soient autorisées ou avalisées par le Ministère en charge de l’environnement.

iii/ il a été recommandé que les moyens de fonctionnement des services soient sérieusement revus à la hausse et que leur décaissement fasse l’objet de célérité.

iv/ Dans le rapport de revue des dépenses publiques dans le secteur rural (RDP), l’allocation des ressources humaines a été commentée, ses insuffisances ont été relevées. Il a été recommandé que toutes les structures en charge de sécurité alimentaire et de développement agricole durable se retrouvent en vue de débattre de façon approfondie de ces questions délicates. Une rémunération motivante des cadres et de meilleures conditions matérielles de travail pourraient contribuer à renverser la pyramide des cadres entre le niveau central et le niveau territorial. Les Responsables Régionaux doivent être des cadres de haut niveau et de grande expérience. On doit allouer plus d’effectifs et plus de moyens de fonctionnement sur terrain. Au moins il faudrait corriger le déséquilibre actuel qui a été bien souligné dans ce rapport (RDP).

v/ il a été recommandé que les directeurs régionaux des Ministères en charge de développement rural soient nommés par décret et aient rang et avantages de directeur national.

# III. Contexte institutionnel global du HC3N

La Stratégie de l’i3N a été adoptée par décret pris en conseil des Ministres, le 18 avril 2012 (décret N°2012-139/PRN).L’application de ce décret est confiée au Directeur de Cabinet du Président de la République et au Haut Commissaire à l’i3N, chacun en ce qui le concerne. Cette stratégie couvre jusqu’à l’horizon 2035.Il en a été dérivé un plan d’action et des programmes à court et à moyen termes. C’est sur cette base qu’a été mis en place le dispositif institutionnel en charge de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N. Celui-ci s’intègre dans le schéma de gouvernance et d’organisation de l’Etat, aux différents niveaux de découpage politique et administratif ; il s’articule et s’appuie donc sur les structures étatiques existantes.

Le dispositif institutionnel de la stratégie de l’i3N est composé ainsi qu’il suit :

* un dispositif de gouvernance, de dialogue et de concertation multi acteurs ;
* un dispositif d’opérationnalisation et de financement ;
* un dispositif de coordination, d’animation, de suivi et d’évaluation de la mise en œuvre.

## 3.1. Dispositif de gouvernance

Le dispositif de gouvernance tel que conçu se veut participatif et inclusif ; il comprend trois maillons qui se retrouvent à la fois au niveau national et au niveau régional.

### 3.1.1. Cadre d’orientation et de décision

1. **Au niveau national**

On trouve le Président de la République (PRN) pour certaines décisions spécifiques ou des instructions ; le Conseil des Ministres (CM) pour des décisions collégiales gouvernementales; et le Comité Interministériel d’Orientation (CIO) pour préparer les décisions du conseil des Ministres et veiller à leur ventilation aux acteurs concernés et à leur mise en œuvre, une fois approuvées. Le CIO est présidé par le Premier Ministre ; le Haut Commissaire à l’Ii3N en assure le secrétariat. Cet organe a pu tenir quelques réunions sous la **présidence du Chef de l’Etat lui-même**. Son implication au niveau du CIO a permis d’accélérer le programme de mise œuvre de la stratégie de l’i3N, notamment en 2011 (programme d’urgence) et en 2014 (plan d’accélération).**Ce cadre a été actif et dynamique sur la période 2013-2014, il y a eu un relâchement en 2015 parce que c’était une année d’échéances électorales.**

1. **Au niveau régional**

On trouve les Régions et les Communes : « les communes et les régions sont des acteurs clés à la fois en tant que bénéficiaires, porteurs de projets, contributeurs financiers et/ou prestataires de services. Elles assurent de manière permanente la mobilisation, la participation et l’adhésion des populations à l’i3N. Les conseils communaux et régionaux approuvent l’ensemble des requêtes exprimées dans leurs circonscriptions conformément à leurs principes et procédures de fonctionnement. Elles contribuent ainsi à assurer la cohérence des actions à la base, respectivement au niveau départemental, régional et national ».

**Ce cadre connait des insuffisances dans son fonctionnement, faute de moyens, notamment humains. Les communes restent insuffisamment encadrées et accompagnées. Certaines n’ont même jusqu’ici rien compris de l’i3N, d’autres en entendent seulement parler. Un travail énorme reste à faire, en matière d’organisation, d’information, de sensibilisation et d’explication. Le département en charge de la communication, de la mobilisation sociale et du renforcement des capacités au niveau du HC3N doit entreprendre un travail d’envergure au niveau du terrain (Régions et communes). Par conséquent il doit être doté de moyens à la hauteur de ses missions et des défis à relever. Au cours des entretiens avec les différents acteurs, l’insuffisance des moyens de travail a été soulevée avec insistance.**

### 3.1.2. Cadre de partenariat avec les PTF (Etat-OCDE/CAD)

Son mandat consiste à concilier les points d’applications des financements des PTF et les priorités de la stratégie de l’i3N, à mobiliser les ressources, à faciliter leur décaissement, à assurer la transparence dans la gestion des ressources mises à disposition, améliorer l’accès à l’information fiable et utile. Ce cadre n’a pas fonctionné de façon optimale. Les rencontres bilatérales par secteur, par branche ou par thème ont prévalu. Il fallait au moins en assurer le suivi et évaluer le degré de convergence vers les objectifs convenus et poursuivis.

Il n’y aurait pas eu des mesures ou des actions significatives de nature à impulser ou à dynamiser ce cadre en vue de plus de synergies et plus de célérité dans le traitement des dossiers des financements ou l’amélioration de la qualité et de la disponibilité de l’information sur la gestion des programmes et des projets.

Au niveau central le HC3N essaie de se faire associer à certaines réunions ; il en organise aussi et il y convie les acteurs concernés ; mais les activités ne se déroulent pas comme prévues dans le cadre stratégique.

Aux niveaux régional et communal, les coordonnateurs mis en place par le HC3N essaient de faire fonctionner ce cadre, avec le soutien des Gouverneurs mais faute de moyens, le dynamisme et les synergies restent jusqu’ici faibles. La couverture des communes par les coordonnateurs du HC3N reste évidemment faible, certaines n’ont même jamais reçu la visite du coordonnateur sensé les couvrir.

### 3.1.3. Cadre de dialogue et de concertation multi acteurs (plates-formes de dialogue et de concertation multi acteurs)

Il est composé de deux instruments majeurs qui sont les conseils national et régional de dialogue et de concertation multiacteurs. Le conseil régional est relayé par les conseils départementaux et communaux, pour mieux élargir le dialogue et la concertation au niveau des populations à la base.

1. **Conseil National de dialogue et de concertation multi acteurs (CNDA)**

Le Conseil de Dialogue et de Concertation des Acteurs (CNDA), est présidé par le HC3N. Il vise à démocratiser tout ce qui se fait en matière de conception et de mise en œuvre des politiques, programmes, projets, actions, bilans, évaluations et études relevant de la stratégie de l’i3N. Le CNDA ne s’est jamais réuni, donc on ne peut rien dire de son fonctionnement.

1. **Conseil Régional de dialogue et de concertation multi acteurs (CRDA)**

Le Conseil de Dialogue et de Concertation des Acteurs (CRDA), est présidé par le Gouverneur de la région. Il fait la même chose que le CNDA au niveau régional. Mais c’est plutôt le Comité technique régional (CTR) qui se réunit de temps à autre, en lieu et place du CNDA, quand les moyens le permettent. Le coordonnateur régional du HC3N y participe pour s’informer des activités des services régionaux. On y rend compte de l’état d’exécution des actions prévues dans le cadre des programmes et projet de l’i3N ; chaque service technique présente un exposé sur son domaine. **C’est à peu près ce qui se faisait dans le cadre de la Stratégie de développement Rural (SDR), il n’y a pas eu de changement significatif. Le soutien du niveau central n’a pas été fort et régulier. Il fallait accompagner les communautés, leur expliquer l’i3N et sa stratégie, donner les moyens aux acteurs pour leur permettre d’auto-entretenir la dynamique créée.**

1. **Le Conseil départemental**

Le conseil départemental de concertation et de dialogue multi acteurs (CDDA) qui est présidé par le Préfet. Normalement, il devrait aider le coordonnateur régional à encadrer les activités des communes. Mais dans la réalité ceci ne se fait pas ou tout au plus on le fait dans des rares cas.

1. **Le Conseil communal**

Le conseil communal de concertation est présidé par le Maire. Il organise ses activités de dialogue et de concertation et prend ses décisions conformément à ses règles et procédures. Il tient informées la Préfecture et la Région.

**Le Haut-Commissariat à l’i3N est normalement sensé être représenté à tous les niveaux à travers sa coordination régionale placée auprès du gouvernorat; mais ceci ne se fait pas comme il se doit, faute de moyens, notamment humains et logistiques. La coordination régionale est composée seulement du coordonnateur et de son assistant ! Ils ont un seul véhicule pick-up et presque pas de moyens de fonctionnement.**

**Dans la réalité, au niveau régional et local, les instances de concertation et de dialogue multi-acteurs ont été modifiés comme suit :**

**Au niveau régional, le CRDA a été remplacé par un Cadre Régional de Concertation des Acteurs (CRCA) qui constitue un espace approprié de dialogue, d’échange et de partage ;**

**Au niveau Départemental, le CDDA a été abandonné dans la mesure où le département n’est pas une entité décentralisée (collectivité); il suit, contrôle et appuie les communes.**

**Au niveau communal, le CCDA a été remplacé par un Cadre Communal de Concertation des Acteurs (CCCA), créé par la commune pour appuyer la réalisation de ses objectifs et qui sert de lieu de concertation des acteurs pour la programmation et la validation consensuelles des interventions, l’annonce des contributions financières des acteurs d’appui à inscrire dans les programmations annuelles des communes, la promotion de la complémentarité et des synergie, l’alignement sur la planification communale (PDC), la coordination, la supervision, le suivi des interventions, la production, le partage et la diffusion des informations.**

## 3.2. Dispositif opérationnel

Il comprend trois composantes : i) les comités de pilotage multisectoriel des programmes stratégiques, ii) la maitrise d’ouvrage et iii) la maitrise d’œuvre.

### 3.2.1. Comité de pilotage multisectoriel des programmes stratégiques (CMPS)

Il a été mis en place cinq CMPS (arrêté N°0042/PM/HC3N du 25 février 2013); chaque CMPS est présidé par le Ministre sectoriel le plus concerné, la vice-présidence est assurée par un Partenaire Technique et Financier (PTF), le secrétariat est assuré conjointement par le HC3N et un autre Ministère concerné. Il y a cinq programmes stratégiques de l’i3N ; chaque programme a un CMPS :

Programme stratégique 1 : accroissement et diversification des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques ; il est présidé par le Ministre en charge de l’Agriculture ;

Programme stratégique 2 : approvisionnement régulier des marchés ruraux et urbains en produits agricoles et agroalimentaires ; il est présidé par le Ministre en charge du Commerce ;

Programme stratégique 3 : amélioration de la résilience face aux changements climatiques, crises alimentaires et catastrophes ; c’est « le cadre élargi de concertation (CEC) du dispositif de prévention et de gestion des crises alimentaires et catastrophes » qui servira de Comité de Pilotage Multisectoriel ;

Programme stratégique 4 : amélioration de l’état nutritionnel des Nigériennes et des Nigériens ; il est présidé pour le Ministre en charge de la Santé Publique ;

Programme stratégique 5 : création d’un environnement favorable, coordination, mobilisation et animation ; c’est le HC3N qui préside ce comité.

Globalement, les CMPS sont chargés de :

* statuer sur la priorisation des investissements et mesures ;
* suivre et superviser la mise en œuvre ;
* examiner et approuver les plans d’action et les rapports annuels des programmes ;
* coordonner les programmes opérationnels ainsi que les activités relevant du programme stratégique de l’i3N ;
* proposer au Comité Interministériel Ministériel des programmes de l’i3N (COP/i3N) les mises à jour des orientations stratégiques éventuellement souhaitées des programmes de l’i3N ;
* débattre de toute question dont il est saisi.

**Des arrêtés ministériels ont été pris pour spécifier l’organisation et le fonctionnement de chaque CMPS lié à chaque axe stratégique. Mais les arrêtés pris à cet effet par les Ministres concernés n’ont pas totalement respecté l’arrêté du Premier Ministre qui crée les CMPS. Il y a de différences de forme et de fond. Ces différences seraient dues au fait que le Président du comité cherche à ménager les susceptibilités et les frustrations éventuelles de ses autres collègues concernés.**

**Les CMPS n’ont pas tous fonctionné régulièrement ; certains se réunissent rarement; d’autres, ne se réunissent même plus. Il doit y avoir de problèmes liés à l’organisation, au leadership et aux attributions de ces CMPS.**

**L’activité de coordination globale du HC3N a été « sectorisée », en créant le CMPS 5. Les Ministères en charge des questions de développement durable (capital productif ou ressources naturelles, écosystème et changement climatiques), pourtant reconnus prioritaires, se sont retrouvés relégués à un second rang dans les CMPS. Cette situation donne l’impression que le court et le moyen terme noyautent le long terme.**

### 3.2.2. Les maitres d’ouvrages

Au niveau national ce sont les Ministères et au niveau local les Communes ; les connaissances sur la passation des marché, les procédures, les contrôles, … sont insuffisantes, au niveau de ces acteurs. La transparence, l’équité et le respect des règles de la concurrence doivent guider les comportements des acteurs chargés de la préparation, du lancement des appels d’offre et des dépouillements des offres. Les règles de la concurrence doivent être respectées, ceci permet de faire le meilleur choix d’opérateur, celui qui a les qualifications professionnelles et qui est en mesure de respecter ses engagements.

**Dans les faits les marchés des travaux sont parfois attribués aux proches ou aux partisans du maître d’ouvrage, même quand ils n’ont pas les qualifications professionnelles requises. Quand les travaux sont mal exécutés ou quand ils accusent des retards préjudiciables, les sanctions ne suivent pas systématiquement. Le nomadisme permanent des opérateurs économiques de parti en partis politique est l’illustration de la recherche des marchés en recourant à des voies politiques.**

### 3.2.3. Les maitres d’œuvre

Il s’agit des services déconcentrés, des unités spéciales, des OSC, des ONG, du secteur privé, des autres structures autonomes ou indépendantes, privées ou publiques. **Les moyens des attributaires des travaux et leur professionnalisme font défaut dans certains cas et ceci se traduit par des retards ou des échecs dans la réalisation des travaux; les décaissements des ressources accusent parfois des retards et ceci cause aussi de problèmes.**

## 3.3. Dispositif de Coordination, d’Animation, de Suivi et d’Evaluation

Il s’agit essentiellement du Haut-Commissariat à l’Initiative 3N, positionné au niveau de Niamey et au niveau des Gouvernorats des Régions (à travers le Coordonnateur régional de l’i3N).

### 3.3.1. Niveau central

Le HC3N fait office de coordination, d’animation, de suivi, d’évaluation et de mobilisation des ressources financières et humaines. Il assure le secrétariat des organes d’orientation et anime les cadres de concertation nationaux. Il dispose de divers instruments pour accomplir sa mission, dont entre autres : cinq départements spécialisés dans les différentes composantes de ses attributions et 8 coordinations régionales au niveau du terrain.

**Suite à l’exploitation documentaire, aux entretiens avec les différents acteurs dont notamment les directeurs des départements du HC3N et certains Coordonnateurs régionaux, nous avons constaté des insuffisances aussi bien institutionnelles (textes réglementaires) que de capacité de travail (moyens humains, financiers et matériels).**

**Effectivement, la position du HC3N en tant que CMPS, tout comme les départements Ministériels sectoriels, réduit pédagogiquement son rôle macroéconomique et son rang de Ministère coordonnateur des activités des autres Ministères. Par conséquent il devrait se situer au-dessus des CMPS, dans le cadre d’une structure globale à créer (Comité Stratégique de Coordination-CSC) qui regrouperait les Ministres en charge des branches du secteur rural, les Ministères en charge de la Santé publique, du Commerce, le DNPGCCA et le HC3N.**

**C’est un niveau de coordination globale, de mise en cohérence inter et intra sectorielle, de proposition de réorientations et de décisions au CIO. Le HC3N préside cette structure, le Secrétaire Général du HC3N en assure le secrétariat. Les Ministres y viennent pour présenter des nouveaux dossiers de programmes ou de projets et l’état d’avancement de la mise en œuvre des chantiers relevant de leurs départements respectifs et concernant l’i3N, lequel état d’avancement est préparé par le CMPS du département ministériel concerné.**

**Chaque branche du secteur rural a son propre CMPS, présidé par le Secrétaire Général dudit Ministère (cf organigramme 1 ci-dessous). Chaque dossier qui sort d’un CMPS va d’abord au Ministre en charge du domaine concerné pour amendement. Celui-ci le présente au CSC.**

**En individualisant les CMPS on règle tous les problèmes de conflits de leadership, de susceptibilités, de frustration et on permet des débats approfondis sur chaque secteur. En mettant à leur tête des SG, on gagne en technicité, en célérité et en efficacité. On aura ainsi, six CMPS : Agriculture, Elevage, Environnement, Commerce, Santé et DNPGCCA.**

**Il sera également créé des groupes de travail chargés des travaux de collecte, de traitement et d’analyse d’informations, de rédaction des rapports, de préparation des tableaux statistiques, de fiches et d’indicateurs de performances. Leurs travaux alimentent les activités de suivi-évaluation, de programmation, de prévisions, d’élaboration des rapports d’évaluation et des bilans. Ils fournissent à la fois le HC3N et les CMPS. Ils regrouperont les structures techniques chargées des études et programmes, de statistique, de suivi-évaluation, de programmation, des études et prospective. Ils relèveront du SG du HC3N, qui les organisera de façon appropriée, en collaboration avec les Présidents des CMPS (SG des Ministères).**

**Organigramme 1 : Dispositif de gouvernance**

CONSEIL DES MINISTRES

Comité Interministériel d’Orientation

Comité Stratégique de Coordination globale (CSCG)

CMPS DNPGCCA

CMPS Santé

CMPS Commerce

CMPS Elevage

CMPS Environnement

CMPS Agriculture

### 3.3.2. Niveau régional et communal

Chaque région s’est vue attribuer un coordonnateur pour coordonner, animer, impulser, suivre et évaluer, la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N, aux côtés des Gouverneurs et des maires. **Le travail ne se fait pas avec entière satisfaction, faute principalement de moyens et de pédagogie appropriée pour casser les vieilles habitudes et inscrire les acteurs dans une dynamique nouvelle, avec des synergies fortes et soutenues.**

Il revient au Haut-Commissariat à l’i3N de « **dépoussiérer** » tout ce dispositif, de le **dynamiser** et de veiller au **jeu correct des rôles** et au **respect des attributions**.

## 3.4. Fondements institutionnels du HC3N

Les fondements institutionnels du HC3N portent sur la création de la structure, ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

### 3.4.1. Création et attributions du HC3N

Le Haut Commissariat à l’Initiative 3N a été créé bien avant l’adoption de la stratégie de l’i3N, par le décret N°2011-407/PRN du 06 septembre 2011, en tant qu’**administration de mission auprès du Président de la République**. Mais le décret N°2016-364/PRN du 13 juillet 2016 portant organisation des services de la Présidence de la République et fixant les attributions de leurs responsables, a prévu le Haut Commissariat à l’i3N comme **service rattaché au cabinet civile du Président de la République,** il n’a pas prévu les attributions du Haut Commissaire. Entre ces deux décrets il y a au moins un parallélisme de forme. Peut-être que ceci n’a pas d’impact sur les pouvoirs et la préséance du Haut Commissaire dans les faits, cependant il aurait fallu harmoniser les formes car il s’agit de textes réglementaires. La forme a parfois un impact sérieux sur le fond.

« En conformité avec le décret N°2011-407/PRN du 06 septembre 2011, le HC3N est particulièrement chargé, en collaboration avec les Ministères concernés, de :

1. La coordination des programmes et projets de l’i3N ;
2. La planification, la coordination, l’animation, le suivi et l’évaluation de la mise en œuvre des programmes et projets de l’i3N et plus particulièrement celle de la stratégie des kits aux différents niveaux (communes, villages et ménages) ;
3. La réalisation de toutes études techniques, financières et économiques qui contribuent à l’i3N et concourent à une sécurité alimentaire durable ;
4. L’alignement des stratégies, politiques et opérations de développement concernant la sécurité alimentaire en cours et à venir avec l’i3N ;
5. La contribution à l’élaboration, la validation et la diffusion des bilans annuels nationaux alimentaires et fourragers ;
6. La mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre des plans d’action, des programmes et projets de l’i3N ;
7. La facilitation de l’orientation des actions des partenaires de l’Etat ou des collectivités vers les programmes de l’i3N à travers notamment l’animation des cadres de concertation avec les acteurs clés et le dialogue permanent avec les partenaires de développement ;
8. Le suivi de l’exécution des conventions, accords et traités internationaux auxquels le Niger est partie ayant trait à la sécurité alimentaire ;
9. La sensibilisation et l’information de l’opinion publique nationale et internationale en vue de susciter les appuis nécessaires à la réussite de l’i3N ;
10. La mobilisation des acteurs publics et privés des secteurs du développement rural et le renforcement de leurs capacités pour leur pleine participation à l’i3N ;
11. L’évaluation de l’impact global de l’i3N ».

Les attributions formulées en 11 points ci-dessus, couvrent totalement et complètement le secteur du développement rural, exception faite de la gestion administrative des Ministères et des maitrises d’œuvre et d’ouvrage des travaux. Le Haut Commissariat est vraiment chef d’orchestre dans les interventions au niveau du développement rural. Ces attributions ouvrent également une collaboration forte avec les Ministères en charge du Commerce, du Plan, des Finances, de la santé et la Coopération internationale, …Par conséquent, **les attributions des Ministères en charge du développement rural doivent être reformulées en vue d’y intégrer les relations de collaboration et de travail qui les lie au HC3N**, car l’i3N est plus large qu’une politique de développement rural, elle est aussi une politique d’émancipation socio-économique, de réduction de la pauvreté et de résilience alimentaire et nutritionnelle des populations.

Telles que définies, les attributions du HC3N sont excellentes, encore faut-il qu’elles soient comprises et acceptées par toutes les parties concernées, en l’occurrence les Ministères, notamment ceux en charge du développement rural (agriculture, élevage et environnement). Elles permettent au Président de la République de suivre à temps réel l’évolution de la mise en œuvre de la stratégie de l’initiative 3N.

**Le maintien de ces attributions telles qu’elles sont, pose le problème de la participation du Ministre Haut Commissaire en charge de l’i3N au Conseil des Ministres**, puisqu’il coordonne les activités des Ministres dans des domaines clés de l’économie et de la société. Ce serait plus approprié qu’il participe aux débats décisionnels concernant ses activités de coordination.

La mise en œuvre des programmes de la Stratégie de l’I3N au cours du quinquennat écoulé n’a pas généré des conflits ouverts entre le HC3N et les Ministères. Mais, **il est clair que pour certains acteurs, le HC3N serait une institution de trop, ils pensent qu’il pourrait les évincer de leurs rôles et attributions ou tout au moins les dupliquer**.

**La fonction de coordination attribuée au HC3N nécessite d’avoir un peu plus de pouvoir, ne serait-ce que pour arbitrer les interférences intersectorielles et veiller à la cohérence des interventions, réorienter des programmes quand c’est nécessaire, faire accélérer des rythmes de réalisation pour respecter les délais, infléchir des excès éventuels, apprécier les performances, …Le HC3N pourrait dans certains cas, avoir une réelle suprématie sur les Ministères et les autres structures (notamment les maîtres d’ouvrages des axes stratégiques de l’i3N).**

### 3.4.2. Organisation et fonctionnement du HC3N

Le décret N°2016-603/PRN du 03 novembre 2016 porte organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’initiative 3N. Ce décret abroge le décret N°2012-515/PRN du03 novembre 2012, portant organisation et fonctionnement du HC3N qui à son tour abroge le décret N°2011-408/PRN du 06 septembre 2011, portant fonctionnement du HC3N. Pourquoi cette évolution rapide?

Pour l’essentiel, les changements entre le décret de 2011 et celui de 2012 portent sur les aspects suivants :

* Ajout d’un département des affaires administratives et juridiques ;
* Ajout des coordinations régionales ;
* Changement des dénominations des départements ;
* Prise en compte des avantages accordés au personnel du HC3N.

Le passage du décret de 2012 à celui de 2016 a été principalement motivé par les éléments suivants :

* Changement de la dénomination d’un département ;
* Précision concernant les attributions des départements, des coordinations régionales et des conseillers techniques du HC3N ;
* Séparation des questions de fonctionnement des celles relatives aux avantages du personnel.

Le tableau 1 ci-dessous donne les détails des changements intervenus qui ont motivé cette dynamique (trois décrets entre 2011 et 2016).

Aucun des trois décrets ne traite du fonctionnement du HC3N, quand bien même les titres des décrets portent aussi sur le fonctionnement. Tous ces textes se limitent à l’organisation et font table rase du fonctionnement. On aurait au moins dû dire que les modalités de fonctionnement du HC3N sont laissées à la discrétion du Haut Commissaire (qui les définirait par arrêté, par exemple).

Quand on parle de fonctionnement, il s’agit entre autres :

* De la mobilisation des ressources financières du HC3N et leur mode ou procédures de gestion (budget et autre) ;
* Des engagements que le HC3N pourrait prendre vis-à-vis d’autres partenaires nationaux ou extérieurs (marge de manœuvre) ;
* De la périodicité des réunions régulières ;
* Des questions d’intérim ;
* Des questions de préséances ;
* Du fonctionnement de la hiérarchie ;
* Des résultats ou produits réguliers et périodiques attendus ;
* Du rapportage et du partage des informations émanant des départements, des coordinations régionales ou des responsables du Haut Commissariat à l’i3N.

On peut par exemple, prévoir une réunion hebdomadaire entre le SG, les directeurs des départements et les assistants techniques (AT), une réunion mensuelle entre le Haut Commissaire, le SG, les conseillers techniques, les directeurs et les AT, une réunion trimestrielle élargi à tout le personnel et aux coordonnateurs régionaux, sous la présidence du Haut Commissaire.

L’organisation du HC3N a été calquée sur celle des Ministères (Ministre-SG-Directeurs-divisions ou services) et a emprunté les rangs et les avantages de certaines personnalités de la Présidence, alors qu’il s’agit d’une administration de mission. La similitude ou l’analogie doivent être le fait du hasard et non pas un choix volontaire et explicite. Derrière ce choix il y a le calcul de vouloir indexer la rémunération du personnel du HC3N sur celles des personnalités des structures politiques de l’Etat.

On n’a pas besoin de dire que le SG et les conseillers techniques du HC3N ont rang et avantages de conseiller principal du Président de la République. On peut bien déterminer leurs rangs et avantages de façon absolue, en fonction de ce qu’on attend d’eux dans le cadre de leurs attributions respectives.

Les départements et les coordinations régionales n’ont pas d’attributions formelles, ils se basent sur les attributions du HC3N et leurs intitulés respectifs, pour exécuter leurs activités et missions. **Les Hautes Autorités du HC3N sont entrain de faire élaborer les attributions des départements, des coordinations régionales et des conseillers techniques du HC3N**.

La place qu’on donne aux coordinations régionales dans la hiérarchie du HC3N est réductrice, eu égard à leurs missions et leurs rôles qui sont à la fois conceptuels, opérationnels et pluridisciplinaires. **Elles jouent sur le terrain les rôles de tous les départements, elles représentent le HC3N dont elles assument toutes les attributions, en somme, elles constituent un mini HC3N au niveau régional. Par conséquent elles doivent être élevées au rang de département et être étoffées en personnel qualifié (cf organigramme 2 ci-dessous)**.

**Organigramme 2 : Haut Commissariat à l’Initiative 3N**

Chef de Cabinet

Secrétaire Particulier

Attaché de Protocole

Agents de sécurité

Conseillers Techniques

HAUTCOMMISSAIRE

Secrétariat

Bureau d’Ordre

Personnel d’appui

SECRETAIRE GENERAL

Assistants Techniques

**CR i3N**

DCMS/RC

DFC

DAAJ

DSEC

DPEP

**DCMS/RC**: Département Communication, Mobilisation Sociale et Renforcement des Capacités

**DFC**:Département Finances et Comptabilité

**DAAJ**:Département des Affaires Administratives et Juridiques

**DPEP**:Département Programmation Etudes et Prospectives

**DSEC**:Département Suivi-Evaluation et Capitalisation

**CR i3N** : Coordination Régionale de l’Initiative 3N

Si la résilience alimentaire et nutritionnelle et le développement agricole durable concernent les populations, les coordinations régionales doivent être sans commune mesure avec ce qu’elles sont actuellement et leur dotation en pouvoir et en moyens doit être renforcée.

**Selon certains coordonnateurs régionaux, quand les Hautes Autorités effectuent des missions à l’intérieur du pays, elles ne se rendent jamais à la coordination régionale de l’i3N pour s’enquérir de sa situation de fonctionnement. Ceci est non seulement frustrant, mais aussi les coordonnateurs perdent leur importance vis-à-vis des acteurs qu’ils sont sensés coordonner et animer.**

Par ailleurs les relations de travail des coordinations régionales avec les départements du HC3N doivent faire l’objet d’une formalisation claire et précise (arrêté du HC3N). En particulier les missions à accomplir et les produits ou résultats à réaliser doivent être connus, selon des périodicités et des créneaux de transmission formels et fiables. Le SG dont relèvent toutes ces structures coordonne et arbitre le partenariat entre départements d’une part, et entre départements et coordinations régionales d’autre part. **Les coordonnateurs régionaux doivent être associés aux réunions trimestrielles du HC3N ; ainsi, ils peuvent voir le Haut Commissaire et le SG au moins une fois par trimestre**.

Des clarifications et des précisions doivent être faites, concernant la collaboration entre les coordonnateurs régionaux d’une part, et les services techniques déconcentrés des Ministères et les services décentralisés des collectivités d’autre part. Le mandat de chaque acteur doit être bien balisé pour faire ressortir les complémentarités utiles et la valorisation du rôle de tous. Ceci pose la nécessité de disposer d’indicateurs pertinents, compréhensibles et concis pour évaluer les performances et les repères de réalisations de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N.

### 3.4.3. Forces et faiblesses du HC3N

* **Forces du HC3N**

Le HC3N découle d’un processus de conception participatif et inclusif, il est donc une émanation d’un débat démocratique. C’est une structure qui favorise l’adhésion de toutes les parties prenantes et de tous les bénéficiaires. C’est une structure légère dont les coûts de fonctionnement sont modestes et qui a su et pu s’articuler avec les autres parties prenantes se son domaine d’action, même si la collaboration reste perfectible.

L’équipe dirigeante er les cadres du HC3N ont les compétences et les expériences requises pour accomplir leur mission telle qu’elle leur a été assignée par les Hautes Autorités. La contribution du HC3N à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N, a été satisfaisante. La mobilisation des ressources extérieures à concurrence de 119% des prévisions, la mise en œuvre des dépenses d’investissement à hauteur de 85% et l’élaboration du bilan consolidé des réalisations de la stratégie de l’Initiative 3N démontre bien l’apport du HC3N aux côtés des autres structures.

* **Faiblesses du HC3N**

Elles sont perceptibles au niveau de l’insuffisance des moyens de travail et les incompréhensions liées aux rôles, aux attributions, aux contingences et au leadership, avec les Ministères en charge de développement rural et les autres structures relevant des cabinets de la Présidence de la République et de la Primature. Elles ont comme conséquences, des manques à gagner en synergie, en communication, en échanges d’informations et en esprit d’équipe solidaire.

Tableau 1 : Evolution du texte portant organisation et fonctionnement du HC3N

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Aspects**  | **Décret n°2011-408/PRN du 06 septembre 2011, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’initiative 3N et déterminant les avantages alloués au personnel** | **Décret n°2012-515/PRN du 29 novembre 2012, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’initiative 3N** | **Décret n°2016-603/PRN du 03 novembre 2016, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’initiative 3N** |
| Organisation du HC3N | Département Administratif et Financier  | Département Finance et Comptabilité | Inchangé  |
|  | Département des affaires Administratives et Juridiques | Inchangé  |
| Département Communication et Mobilisation Social | Département Mobilisation Sociale et Renforcement des Capacités | Département Communication, Mobilisation Sociale et Renforcement des Capacités |
| Département Etudes et Programmes | Département Programmation Etudes et Prospectives  | Inchangé  |
| Département Suivi-Evaluation et Statistiques  | Département Suivi-Evaluation et Capitalisation  | Inchangé  |
|  | Coordinations Régionales de l’Initiative 3N  | Inchangé  |
| Cabinet du Haut-Commissaire | 3 ou 4 conseillers techniques appuyés par des assistants de programmes, nommés par arrêté du HC3N | Quatre (4) conseillers techniques et Un conseiller en communication | 2 à 5 conseillers techniques, Dont attributions fixées par arrêté du HC3N |
|  | Une sécurité rapprochée  | 1 ou 2 agents de sécurité  |
|  |  | Un attaché de protocole  |
| Le Secrétariat Général  | Le SG a Rang et avantages de conseiller principal du PRN | Le SG a Rang de conseiller principal du PRN | Rang et avantages non précisés  |
| Les départements | L’organisation des Départements ainsi que les attributions de leurs responsables sont déterminés par arrêté du Haut Commissariat | Les départements subdivisés en divisions organisation et attributions des départements par arrêté du HC3N | Inchangé  |
| Avantages alloués au personnel du HC3N |  | Avantages du personnel du HC3Nfixés par décret du PRN | Avantages personnel du HC3Nfixés par décret du PRN |
| Coordinations Régionales  |  |  | Coordinations régionales et coordonnateurs par arrêté du HC3N organisation et attributions par arrêté du HC3N |

# V. Capacités humaines, matérielles et financières du HC3N

## 5.1. Ressources humaines

* **Niveau National**

Les Responsables du HC3N sont des cadres de haut niveau et possédant de longues expériences dans les domaines du développement rural, de l’économie, de la gestion administrative et financière et de la planification stratégique. Le tableau2ci-dessous donne le profil et la répartition des ressources humaines, non compris les coordinations régionales. Cependant, pour accomplir convenablement leurs missions de coordination, de suivi-évaluation, de programmation et de prévision, d’animation et d’impulsion, de formation et d’information des acteurs, ils ont réellement besoin d’autres cadres de profils diversifiés (informaticiens, statisticiens, communicateurs, sociologues, économistes, …).

En outre, aucun département n’a à lui seul un personnel d’appui (secrétaire, chauffeur ou planton). Les directeurs en ont besoin aussi bien pour les courses de service (courrier et autres) que pour leurs courses personnelles (facture d’électricité, pharmacie, …). Il y a un pool de chauffeurs mais leur disponibilité et leur utilisation ne sont pas toujours évidentes. Il n’y a plus personne pour s’occuper de l’hygiène des bureaux au niveau des départements. Cette tâche a été sous-traitée avec une société de la place dont le contrat a été interrompu en fin 2015, faute de ressources financières.

Le Haut-Commissaire et le Secrétaire Général sont aussi des Agronomes avec des longues expériences en matière de développement rural et de gestion des projets et de structures administratives. Ils ont eu à occuper de hautes fonctions de l’Etat.

Tableau 2 : Ressources humaines du HC3N

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Type de poste** | **DSEC** | **DAAJ** | **DPEP** | **DMCRC** | **DFC** |
| Directeur | Ingénieur agronome | Gestionnaire administrateur | Economiste | DESS socio économiste | Inspectrice principale du Trésor |
| Division 1 | Ingénieur GR | Master Ressources Humaines | Ingénieur agronome | Agronome | Chef de division d’administration générale |
| Division 2 | Géographe | Licence droit | Dr vétérinaire | Sociologue | Contrôleur du trésor |
| Division 3 | Economiste (AT) | Vacante | vacante | Vacante | Vacante |
| Division 4 |  | Vacante |  |  |  |
| **Total cadres** | **4** | **3** | **3** | **3** | **3** |
| Vacance de poste | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Secrétariat/assistant  | Vacant | Vacant | Vacant | Vacant | Vacant |
| Planton/chauffeur  | Vacant | Vacant | Vacant | Vacant | Vacant |
| **Total postes vacants** | **2** | **4** | **3** | **3** | **3** |

* **Niveau régional**

Les coordinations régionales ne comptent comme personnel que le coordonnateur et son assistant. Pour Dosso et Tillabéry les assistants sont pris en charge par l’UNICEF. Il n’y a ni secrétaire, ni planton, ni documentaliste, ni informaticien, ni statisticien, ni spécialiste en évaluation, … Les coordonnateurs ont les niveaux, les expériences et les qualifications requises mais, il leur manque de collaborateurs.

Les coordinations régionales ne peuvent objectivement pas accomplir leurs missions conformément aux attentes, faute de capacités humaines. Il y a des régions qui ont un grand nombre de communes, un fort potentiel agricole, une population nombreuse (Maradi, Zinder, Tillabéry, Tahoua par exemple), donc il faut un effectif plus important pour la coordination, l’animation et le suivi-évaluation. Les liens avec les services techniques déconcentrés des Ministères ne sont pas clairs et précis pour permettre aux coordinations régionales de les mettre à contribution. Dans l’immédiat les demandes urgentes des coordonnateurs de Dosso et de Tillabéry portent sur : un spécialiste en suivi-évaluation, un financier, une secrétaire de direction et un chauffeur.

## 5.2. Ressources matérielles

Le HC3N n’a pas de local de bureau propre à lui. Il est installé dans immeuble de location inapproprié pour une telle structure. Il s’agit en effet d’un bâtiment exigu et vétuste. Certains agents sont à deux par bureau, d’autres sont regroupés dans une espèce de hall. Il n’y a pas suffisamment de mobilier de rangement ou de classement de la documentation. Les documents sont empilés sur les tables de travail ou à même le sol.

Il y a en outre, des difficultés au niveau des équipements informatiques (ordinateurs portables, logiciels appropriés et formation), de transport (arriérés de carburant et dépannage de véhicules) et de communication (manque de flotte, faiblesses internet). La dépendance matérielle vis-à-vis des PTF est forte, en partie le HC3N fonctionne grâce à leurs soutiens, tant au niveau central que régional. Le décaissement des crédits budgétaires accordés par l’Etat est difficile. Il n’y a apparemment pas de caisse de menues dépenses pour faire face aux situations urgentes (petites réparations, dépannage, mission urgente).

Les difficultés des coordinations régionales sont plus cruciales que celles des départements du niveau central. Elles sont fortement dépendantes des gouvernorats, des directions techniques régionales des Ministères et des projets de développement. Elles dépendent donc des structures qu’elles sont censées coordonner. Ceci réduit leur crédibilité et leur fait perdre leur influence sur les acteurs à coordonner. Le coordonnateur a comme bureau une seule pièce qu’il partage avec son assistant, dans les annexes du gouvernorat ou de la direction régionale de l’agriculture. Au niveau de la région de Dosso, le coordonnateur partage un bureau avec trois autres personnes, au niveau du gouvernorat. Chaque coordonnateur est doté d’un véhicule pick-up double cabine ; quand ce véhicule est en panne ou quand il n’a pas de carburant, il fait appel aux autres acteurs pour se transporter sur le terrain.

## 5.3. Ressources financières

Les salaires du personnel du HC3N sont budgétisés au niveau du Ministère des Finances. Ils obéissent à la grille salariale de la Fonction Publique à laquelle on ajoute les indemnités, les primes et les autres avantages, dont le cumul varie entre **15 000 et 250 000 FCFA pour le personnel du HC3N**, selon le grade et la fonction occupée. Pour le personnel non fonctionnaire de l’Etat, le salaire relève d’un contrat, conformément à la réglementation en vigueur en la matière, au niveau du Ministère des Finances.

La rémunération du personnel est loin d’être motivante, quel que soit l’angle sous lequel on la considère :

1. **En termes relatifs** (comparaison avec les salaires d’autres structures ayant des missions similaires au Niger) :

Pour le personnel fonctionnaire du HC3N, le salaire total (tout compris) le plus élevé reste inférieur à 500 000 FCFA ; il est donc sans commune mesure avec ce qui est payé dans le secteur privé ou dans les organisations internationales ou les ONG ou même dans certaines structures de l’Etat.

1. **En termes absolu** (coût de la vie) :

En tenant compte du coût de la vie à Niamey (logement, nourriture, santé, eau, électricité, transport, scolarité des enfants, domesticité, autres), une personnalité de standing de directeur nommé par décret, avec une famille de six personnes, aurait des dépenses mensuelles évaluées sept cent mille (700 000) FCFA. Sur cette base, les directeurs des départements sont largement déficitaires.

Des nouveaux textes visant l’augmentation des rémunérations sont en préparation et seront incessamment soumis aux Hautes Autorités pour approbation. Si rien n’est fait pour motiver financièrement les cadres, le HC3N risque d’affaiblir davantage ses capacités humaines, soit par la « fuite des cerveaux » vers d’autres secteurs ou domaines, soit par la baisse de la productivité du travail ; celle-ci est déjà moyenne, en partie à cause de la faiblesse des moyens de fonctionnement.

Le budget de fonctionnement est très faible par rapport aux missions très importantes confiées au Haut Commissariat à l’i3N. Il a été bâti à l’image des budgets des administrations classiques comme les Ministères ou les directions générales des Ministères. Or les missions ne sont pas les mêmes et la philosophie qui préside à la nature du Haut Commissariat est radicalement différente.

Le HC3N est normalement à la fois au service de la Présidence, du Gouvernement, des Ministères, du monde rural et ses organisations, du secteur privé et ses organisations, de la société civile et ses organisations, des PTF, …, pour informer, sensibiliser, former, animer, organiser, renforcer, impulser, coordonner, avec des outils appropriés à ces activités et des approches pertinentes, capitalisant l’existant et faisant preuve de créativité et d’originalité. En somme, le HC3N devrait prouver son utilité à tous les niveaux et se faire accepter de gaité de cœur. Sur cette base ses moyens de travail (en l’occurrence son fonctionnement) doivent être à la hauteur des attentes et assurer l’indépendance matérielles de l’institution.

Les formations en informatique et leurs supports matériels, en planification des activités, en élaboration des projets et requêtes de financement, en méthodes de collecte, de traitement et de gestion de l’information (base des données),en suivi et évaluation, la mise place d’un système de communication et l’élaboration des plans de communication avec une utilisation des nouvelles technologies, la détermination des produits attendus de chaque acteur (rapport, fiches, bulletins, tableaux, …), la détermination des indicateurs pertinents, le balisage des rôles et des attributions avec prise en compte de l’**indispensable complémentarité entre acteurs**, l’affectation de plus de moyens et de pouvoir aux acteurs de terrain (communes et villages) pour commencer enfin à donner un contenu à la décentralisation et à la déconcentration ; tout ceci demande des moyens nettement plus importants que ceux alloués actuellement au HC3N.

Le budget du HC3N ne doit pas être déterminé selon les procédures classiques du Ministère des finances. Ce budget doit découler implicitement de la programmation de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N.Le tableau 3ci-dessous donne l’évolution du budget du HC3N de 2013 à 1017.

Non seulement les crédits votés résultent d’une réduction drastique des propositions du HC3N, mais aussi les décaissements se font avec retard et ne représentent qu’une faible portion des crédits accordés. Le taux de décaissement passe de 73% des crédits accordés en 2013 à 46% en 2016. Les montants effectivement consommés par le HC3N (dernière colonne du tableau 3 ci-dessous) sont en diminution régulière, d’année en année, durant les quatre dernières années. Le total des crédits accordés en 2016 et en 2017 sont en baisse respectivement de 34% et 68% par rapport à 2014.

Tableau 3 : Evolution du budget du HC3N

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **Crédits accordés** | **Crédits décaissés** | **Taux d’exécution** | **Evolution annuelle** |
| 2013 | 421 306 664 | 306 869 726 | 73% |  |
| 2014 | 547 073 995 | 272 435 980 | 50% | -11% |
| 2015 | 406 111 010 | 240 691 737 | 59% | -12% |
| 2016 | 359 898 564 | 166 488 134 | 46% | -31% |
| 2017 |  |  |  |  |
|  | Baisse des crédits votés 2016/2013 | -15% | Baisse des crédits votés 2017/2013 | -59% |
|  | Baisse des crédits votés 2016/2014 | -34% | Baisse des crédits votés 2017/2014 | -68% |

Source : Elaboré à partir des données de la Direction Financière et Comptable du HC3N, 2017

# VI. Relations de travail du HC3N avec les Acteurs Nationaux et les PTF

## 6.1. Relations avec les acteurs nationaux

Les entretiens avec les Secrétaires Généraux des Ministères en charge de l’Agriculture, de l’Elevage, de l’Environnement au niveau de Niamey et les directeurs techniques régionaux de ces mêmes Ministères (cf tableau 3 ci-dessous), au niveau des régions de Dosso et de Tillabéry ont permis de compléter les analyses qui vont suivre. Les points de vue du Gouverneur de la région de Dosso, des SGA des Gouvernorats de Dosso et de Tillabéry ont également été recueillis et pris en compte.

* **Niveau national**

Dans un premier temps, les Ministères et les autres structures étatiques se sont sentis menacées par l’avènement du HC3N, craignant une duplication de leurs rôles et attributions, ou tout au moins un gène dans la conception et la mise en œuvre de leurs politiques ou stratégies sous-sectorielles. Effectivement une institution aussi forte que le HC3N, rattachée directement au Président de la République et s’occupant d’un grand volet de son projet de société, pèse lourd dans l’échiquier de partage des pouvoirs publics, au niveau des secteurs et domaines concernés. Cependant, il ne faut pas oublier que certains Ministères sont dirigés par des personnalités politiquement fortes et indépendante d’esprits. Ceci peut engendrer des difficultés d’application de certaines directives ou contraindre à des démarches protocolaires et administratives méticuleuses et superflues.

Pour le moment, aucun Ministre ne pose de problèmes de coordination de façon ouverte, mais il y a un obstacle psychologique aux interventions du HC3N. En outre les Secrétaires généraux des Ministères n’apprécieraient certainement pas d’être coordonnés ou de participer à des réunions présidées par le Secrétaire Général du HC3N. Cette situation est vécue dans la plupart des administrations de mission dotées de SG ou des secrétaires exécutifs ou permanents.

C’est clair que la configuration gouvernementale actuelle n’est pas de nature à faciliter la coordination et l’arbitrage inter sectoriel des activités des Ministères par le HC3N. Effectivement il n’arrive pas à jouer pleinement et parfaitement son rôle, tel que conçu dans les textes réglementaires. Il doit falloir combiner offensive, diplomatie, courtoisie et pédagogie pour pouvoir coordonner le secteur rural tel qu’il est administré aujourd’hui.

* **Niveau régional**

Les régions et leurs démembrements institutionnels, ont fondé l’espoir de voir à leur côté une institution (HC3N) qui contribuerait à l’amélioration de leurs organisations, de leurs moyens et de leur pouvoirs économiques et financiers ; mais, ils semblent rester sur leur faim, ils attendent toujours. Ils trouvent vraiment très modeste la simple mise en place du coordonnateur régional, qui dépend matériellement du Gouvernorat et des services techniques déconcentrés. Le Coordonnateur n’apporte presque rien par rapport aux attentes des acteurs qui ont lu le cadre stratégique de la stratégie de l’i3N, particulièrement la partie concernant le dispositif de mise en œuvre de la stratégie.

Il n’a pas mis en place des indicateurs de suivi ou de performance ou des repères de réalisation. Il n’a pas formé les acteurs sur les méthodes et procédures de suivi-évaluation. Il n’a pas non plus précisé les produits attendus (rapports, tableaux, fiches, …). Il n’a pas renforcé la capacité des acteurs, il n’arrive même pas à expliquer à tous les acteurs la stratégie et ses mécanismes de mise en œuvre. Il a été handicapé par l’insuffisance des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à l’accomplissement de sa mission.

Tableau 4 : Synthèse des entretiens avec les SG des Ministères, le Gouverneur de Dosso, les SGA de Dosso et de Tillabéry, les Directeurs régionaux de Dosso et Tillabéri

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspect du sujet** | **Directeurs régionaux de Dosso et Tillabéri** |
| Institutionnel  | Le HC3N doit exister pour coordonner les activités à l’image du plan qui dans le temps assurait le rôle de SGA des préfectures et assure la coordination des activités des tous les services techniques Le coordonnateur régional doit coordonner la planification régionale en sécurité alimentaire et développement agricole durable |
| Capacités Humaines  | Les coordinations régionales ne disposent pas de personnels suffisants et qualifiés leur permettant d’accomplir leurs missions, un coordonnateur appuyé par un assistant insuffisance des RH au niveau des services techniques qui limite l’efficacité dans la mise en œuvre des interventions  |
| Capacités Matérielles  | Manque de moyen de moyens conséquents de fonctionnement leur permettant d’être en mesure de coordonner et superviser les activités des acteurs de mise en œuvre (un seul véhicule, sans entretient, ni renouvellement régulier de la pneumatique), les coordinateurs régionaux sont obligé de profiter des véhicules de leur collaborateurs pour leurs mission Facteurs limitant les coordinations régionales n’ont pas les moyens d’action (faible effectif, manque de moyens), autonomie d’action  |
| Capacités financières  | Les coordinations régionales du HC3N ne disposent pas budget propre ni de moyens pour mener leurs activités Les coordinations régionales du HC3N ne sont pas autonomes dans leurs interventions Les partenaires ne prévoient pas la prise en charge des coordinations régionales pour les missions de suivi, supervision de leurs activités ;le CTR doit disposer des fonds, définir son programme et budget annuel, les fonds doivent être disponibles dans les régions |
| Relations avec les Partenaires Nationaux  | Bonnes relations avec la coordination régionale HC3NLes directions régionales de l’agriculture ne font pas de planification annuelle de leurs activités ;Pas de régionalisation de la programmation 3N, Pas de programmes régionaux de mise en œuvre de l’i3N Relations avec la coordination régionale à travers les réunions du CTR pour évaluer les avancées par sous-secteur. Au cours de cette réunion chaque directeur présente l’avancée des réalisations ainsi que les difficultés rencontrées Difficulté d’organiser régulièrement les réunions du CTR par manque de moyens l’impression que la coordination régionale est à l’écart, manque de liens avec les STD, les échanges se font justes au cours des réunions de CTRManque de communication, qui entraine des déficits de compréhension au niveau des acteurs même de mise en œuvre de l’i3NMal à cerner où se trouve la responsabilité des interventions |
| Relations avec les PTF  | Suivi difficile, même quand elles travaillent ensemble pour les phases préparatoires |
| ***Points de vue des SG des Ministères*** | Insuffisances des compétences requises pour assurer la mission ; insuffisances du HC3N dans la mobilisation des financements ; accaparement des projets des Ministères; insuffisances dans le rôle de renforcement des acteurs ; défaillances dans la coordination ; insuffisances de concertation ; … |
| ***Points de vue du Gouverneur de Dosso et des SGA de Dosso et de Tillabéri*** | La Stratégie n’est pas bien visible au niveau du terrain ; la sensibilisation, les explications, l’accompagnement sont insuffisants. Le coordonnateur n’a pas les moyens de sa politique, il s’adosse sur le Gouvernorat et les services techniques alors les acteurs attendent beaucoup de lui. Pour le quinquennat qui commence, il faut faire mieux, sortir de la timidité |

NB : le détail des entretiens sont en annexe du rapport

## 6.2. Relations avec les PTF

Le tableau 4 ci-dessous donne quelques éléments des entretiens avec trois PTF parmi les plus importants pour le secteur en question (Union Européenne, Banque Mondiale et PNUD).Ces entretiens ont permis de comprendre le contexte actuel et d’enrichir les analyses.

Les PTF étaient au départ, très optimistes de voir une forte institution émerger pour mieux coordonner les intervenants dans des domaines hautement prioritaires, veiller à la convergence des efforts vers la réalisation des objectifs prioritaires, maitriser l’information, la rendre fiable et utile, assurer la cohérence des actions et la transparence dans la gestion des ressources, avoir des indicateurs de performance et des repères de réalisation. Mais, à l’épreuve des faits, ils se sont aperçus que le HC3N doit faire des efforts supplémentaires importants pour donner entière satisfaction.

**L’importance du HC3N telle que perçue par les parties prenantes à l’i3N, n’est pas corroborée dans les faits par un transfert des moyens et des pouvoirs conséquents à cette administration de mission**. Le HC3N sollicite ses moyens de fonctionnement auprès des PTF même quand ceux-ci n’ont rien prévu à cet effet. Ceci n’est pas approprié.

Les relations des démembrements (coordinations régionales et départements) du HC3N avec certains programmes et projets financés par les PTF, ne sont pas fluides, la circulation de l’information est insuffisante, la collaboration reste à meubler.

Les PTF rencontrés lors de cette mission pensent qu’il y a des améliorations à apporter au dispositif de l’i3N et au HC3N, en terme de précision et de balisage des rôles et missions, en terme d’hiérarchie, en terme d’utilité mutuelle des acteurs, en terme de moyens de travail et de précision des produits et résultats attendus de chacun.

Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses pourrait permettre au HC3N de mieux coordonner les interventions des Ministères sectoriels. Ses moyens de travail pourraient provenir des ressources extérieures provenant des financements de ces dépenses. En particulier il pourrait accéder aux ressources de l’Union Européenne allouées aux domaines concernés (sécurité alimentaire et résilience). Pour leurs soutiens financiers, les PTF mettent en avant la nécessité de la clarté, de la précision et de l’utilité du rôle et des interventions du HC3N. Son apport complémentaire ou supplémentaire aux structures existantes importe tous les PTF.

Tableau 5 : Synthèse des entretiens avec les PTF

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspect** | **UE, BM et PNUD** |
| Institutionnel  | * Articulation insuffisante entre i3N et autres stratégies ;
* besoin clarification des mandats des acteurs ;
* le volet institutionnel n’a pas fonctionné ;
* les cadres n’ont pas de cahiers de charge précis et concis.
 |
| Capacités Humaines  | * Déficit en personnel technique de niveau moyen ;
* Conseillers techniques plutôt politiques ;
* Déséquilibre entre AT et les cadres de l’i3N, en termes de dotation en moyens de travail ;
* faiblesses des capacités humaines ;
* le HC3N doit recruter les ressources humaines appropriées.
 |
| Capacités Matérielles  | * savent que les moyens sont insuffisants.
 |
| Capacités financières  | * Parallélisme dans la mobilisation des ressources (plusieurs structures s’en occupent)
* DPPD constituent des opportunités pour une meilleure coordination du HC3N, s’ils sont correctement mis en œuvre.
 |
| Capacités internes de travail  | * Problème de gouvernance, échec de la coordination (image ternie) ;
* la communication n’a pas bien fonctionné.
 |
| Relations avec les Partenaires Nationaux  | * Interférence entre Ministères et i3N, problèmes de leadership, complexes et frustrations ;
* Problème de positionnement entre les Ministères et le HC3N ;
* les acteurs n’ont pas totalement compris l’i3N et sa stratégie, ce qui a entrainé des frustrations et conflits de compétence ;
* le HC3N ne doit pas être dans l’opérationnel.
 |
| Relations avec les PTF  | * préoccupation préoccupations des PTF quant à la mise en œuvre des moyens financiers qu’ils ont accordés pour la stratégie de l’i3N ;
* l’équipe du HC3N a été compétente pour le montage des projets et la préparation des conventions, mais la coordination de la mise en œuvre de l’i3N n’a pas été bonne.
 |

# VII. Recommandations

## 7.1. Recommandations relatives aux aspects institutionnels et organisationnels

1. Organiser une rencontre des principales parties prenantes de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N en vue d’échanger sur le dispositif préconisé dans le cadre stratégique et de convenir des amendements pertinents à y apporter pour permettre à tous les acteurs de jouer pleinement leurs rôles respectifs, de façon complémentaire ;
2. Revoir les textes réglementaires relatifs au HC3N et aux structures étatiques partenaires pour les réajuster, les harmoniser et assurer leur cohérence ; ceci permet de préciser les attributions, les rôles et la hiérarchie et tenir compte des contingences ;
3. Apporter des précisions concernant les tâches et les résultats de chaque partie prenante, chaque responsable et de chaque employé, pour permettre une évaluation précise du rendement de chacun ;
4. Préciser dans les textes réglementaires, les mécanismes du partenariat entre les acteurs ou parties prenantes pour éviter toute équivoque et rendre la collaboration plus conviviale et plus solidaire ;
5. Dire exactement les produits, les résultats et les indicateurs attendus de chaque acteur (structure ou personne) ;
6. Dire exactement les modalités de renforcement des capacités des acteurs attendu du HC3N.

## 7.2. Recommandations relatives aux capacités du HC3N

1. Le HC3N n’étant pas une structure étatique classique, il est recommandé de lui allouer un budget de fonctionnement basé sur ses besoins précis de coordination, de suivi-évaluation, de soutien et d’encadrement des autres acteurs, de renforcement des capacités des autres parties prenantes, dans la stratégie de mise en œuvre de l’i3N pour la période 2016-2020,
2. Il est recommandé que le budget du HC3N obéisse à des modalités spéciales ou exceptionnelles de gestion (régie des dépenses ou autre formule adaptée) lui permettant d’assurer une action permanente et de proximité, avec une meilleure visibilité de la pertinence et de l’utilité de ses interventions;
3. Il est recommandé d’accroitre la qualité et le volume des moyens humains et matériels de travail du HC3N et des coordinations régionales, pour leur permettre d’agir avec efficacité, célérité et efficience et d’enraciner davantage l’i3N à la base ;
4. Il recommandé de préciser les modalités pratiques de collaboration et de travail entre les parties prenantes, basées sur la complémentarité et la prise en compte des contingences ;
5. Il est recommandé de dire avec précision les produits, les résultats, les indicateurs attendus de chaque acteur, avec indication de la forme, du contenu et de la périodicité de mise à disposition;
6. Il est recommandé de mettre en place au sein de chaque structure et entre les structures, un système de communication parfaitement opérationnel, qui mette tous les acteurs au même niveau d’information, à temps réel ;
7. Il est recommandé de mettre en place un système d’évaluation de la performance du personnel, avec des fiches individuelles et selon une périodicité liée au cycle des activités de chacun et sur la base d’un cahier de charge ;
8. Il est recommandé que les activités de coordination du HC3N sur le terrain soient confiées aux services déconcentrés ou décentralisés, sous la supervision du coordonnateur régional, reste à renforcer les capacités de ces services du coordonnateur lui-même.

# Conclusion

Le cadre stratégique de l’i3N est élaboré pour l’horizon temporel 2035. Le constat qui se dégage de la mise en œuvre du premier plan d’investissement de la stratégie de l’i3N est qu’il reste globalement approprié et pertinent pour orienter la prochaine phase de mise en œuvre, sur la période 2016-2020.

La recherche de l’amélioration du dispositif institutionnel de mise en œuvre de la stratégie de l’i3N, notamment le rehaussement de l’efficacité et de l’efficience du HC3N, est motivé d’abord par la pertinence de la poursuite de cette stratégie jusqu’à l’horizon 2035 et les résultats satisfaisant enregistrés lors sa mise en œuvre sur la période 2011-2015. On pouvait certes mieux faire, cependant on a beaucoup fait. Le bilan consolidé de la mise en œuvre réalisé en 2016, démontre bien les défis relevés, même s’il reste encore de choses prioritaires à faire.

La priorité sera accordée aux activités structurantes du programme de la renaissance, notamment les investissements productifs, la gestion durable des ressources naturelles et le renforcement des capacités des acteurs. Dès lors, la sollicitude du dispositif de mise en œuvre devient cruciale pour mieux concrétiser la démarche participative et inclusive adoptée dans le cadre stratégique.

Le rôle du Haut Commissariat à I’i3N devient plus que jamais essentiel pour dynamiser le dispositif, susciter les synergies, renforcer l’adhésion, favoriser les approches axées sur les résultats et mettre en place des mécanismes de gestion de la performance des acteurs. Il doit pour cela changer sa façon de collaborer et de travailler, mieux communiquer, démontrer sa pertinence pour les Hautes Autorités et son utilité pour les autres acteurs.

La coordination, l’animation, l’impulsion et le renforcement des capacités des parties prenantes doivent être nettement améliorés, avec une meilleure visibilité du HC3N aux côtés des autres acteurs et une articulation complémentaire de ses activités avec celles des Ministères. Chaque structure partie prenante dans la mise en œuvre de la stratégie doit assumer son rôle te ses responsabilités.

Le rôle de l’administration publique est de formuler la politique nationale et planifier sa mise en œuvre, d’assurer le leadership politique, d’adopter les règlements, de mobiliser les ressources, superviser et contrôler les réalisations, de renforcer les capacités, ….

Au sein de l’administration publique, il existe trois types de structures qui s’occupent de l’élaboration et de la mise en œuvre des politiques relatives à la sécurité alimentaire et au développement agricole durable:

* la présidence et la primature, le Haut Commissariat à l’Initiative 3N ;
* les services rattachés à la primature (DNPGCCA, CNEDD, CAPED) ;
* les Ministères d’appui (Ministère en charge du Plan, Ministères des Finances, et Ministère en charge de la Coopération) ;
* les Ministères sectorielle (Agriculture, Elevage, Environnement et Santé), y compris les services techniques décentralisés ; les Institutions de Recherche et de Formation.

Les liens entre ces institutions sont certes énoncés dans le cadre stratégique de l’i3N, mais il est possible de les changer pour les besoins de la performance et de la réussite des objectifs poursuivis.

D’autres institutions importantes doivent contribuer au processus de popularisation et de mise en œuvre de la stratégie ; il s’agit principalement de :

* L’Assemblée nationale : outre son rôle législatif classique, elle peut contribuer à la mobilisation sociale et au plaidoyer pour la recherche des financements ;
* Les collectivités locales (municipales et régionales) : Le niveau municipal/communal est reconnu comme le point de départ pour la mise œuvre des activités de cette initiative ;
* Les organisations de producteurs (OP) : Les organisations de producteurs constituent un élément central du processus pour plusieurs raisons. Elles fournissent une connaissance de première main des facteurs qui entravent la production et la productivité. Elles apportent une légitimité aux programmes et ont tout intérêt à réaliser des résultats ;
* Le secteur privé : l’investissement privé est le mieux indiqué pour favoriser la croissance, l’emploi et la création des revenus, toutes choses qui réduisent la pauvreté ;
* Les organisations de la société civile : elles ont des rôles multiples et peuvent apporter des contributions très utiles ;
* Les partenaires techniques et financiers : en dehors de leurs apports financiers, ils contribuent aux progrès techniques et technologiques ;
* Les institutions de coopération régionale : elles peuvent contribuer au financement ou faciliter l’accès à d’autres financements extérieurs ; elles aident le pays à respecter ses engagements d’intégration.

Le Haut Commissariat à l’Initiative 3N doit être réorganisé et renforcé pour qu’il puisse jouer son rôle central au sein du dispositif de conception et de mise en œuvre de la stratégie de l’i3N.

# Références Bibliographiques

**Haut Commissariat à l’Initiative 3N, 2016**. Revue des Dépenses Publiques 2011-2015 du secteur Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et Développement Agricole Durable. Rapport d’étude.

**Haut Commissariat à l’Initiative 3N, 2016**. Bilan consolidé 2011-2015 de la mise en œuvre de l’Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens »

**Haut Commissariat à l’Initiative 3N, 2016**. Note d’orientation pour l’élaboration du Plan d’Action 2016-2020de l’Initiative 3N.

**Africa Lead ; USAID, 2013.** Evaluation du HC3N du Niger "cartographie institutionnelle de l’Initiative 3N et recommandations pour une meilleure mise en œuvre". Rapport d’étude.

**CAPED, 2012**. Configuration organisationnelle du Haut-Commissariat à l’initiative 3N (HC3N).Rapport d’étude.

**Présidence de la République, 2016**. Décret n°2016-603/PRN du 03 novembre 2016, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’Initiative 3N.

**Haut Commissariat à l’Initiative 3N, 2014**. Plan d’accélération 2014-2015 pour la mise en œuvre de l’Initiative 3N.

**Présidence de la République, 2013**. Décret n°2013-182/PRN du 22 mai 2013, déterminant le traitement de base, les primes, les indemnités et les autres avantages à allouer aux responsables et agents du Haut Commissariat à l’Initiative 3N (HC3N).

**Cabinet du Premier Ministre, 2013**. Arrêté n°0042/PM/HC3N du 25 février 2013, portant création, attributions, composition et fonctionnement des Comités de Pilotage Multisectoriel des Programmes Stratégiques (CMPS) de l’Initiative 3N »les nigériens Nourrissent les Nigériens ».

**Haut Commissariat à l’Initiative 3N, 2012**. Incitative 3N pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle et le développement agricole durable. Cadre stratégique.

**Présidence de la République, 2012**. Décret n°2012-139/PRN du 18 avril 2012 portant approbation de la stratégie de l’Initiative 3N « Les nigériens Nourrissent les Nigériens » pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et le Développent Agricole Durable.

**Présidence de la République, 2012**. Décret n°2012-515/PRN du 29 novembre 2012, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’Initiative 3N.

**Présidence de la République, 2011**. Décret n°2011-407/PRN du 06 septembre 2011 portant création d’un Haut Commissariat à l’initiative 3N.

**Présidence de la République, 2011**. Décret n°2011-408/PRN du 06 septembre 2011, portant organisation et fonctionnement du Haut Commissariat à l’Initiative 3N et déterminant les avantages alloués au personnel.

**HC3N (DMRC), 2014**. Recueil des écrits et réflexions techniques entre 2012 et 2014.

# Annexes

*Annexe 1 : Feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations de l’audit institutionnel*

*Annexe 2 : Synthèse avec le Haut Commissaire, le Secrétaire Général et les Directeurs des départements du HC3N*

*Annexe 3 : Synthèse des entretiens avec les Coordinations régionales*

*Annexe 4 : Synthèse des entretiens avec les Directeurs régionaux*

*Annexe 5 : Synthèse des entretiens avec les SG des Ministères techniques*

*Annexe 6 : Cellules Agriculture-Elevage et Cellule Environnement (CAB/PRN)*

**Annexe 1 : Feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations de l’audit institutionnel**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Recommandations** | **Activités** | **Acteur responsable** | **Période ou date** | **Résultat** |
| **Recommandations relatives aux aspects institutionnels et organisationnels** |
| 1/ Organiser une rencontre des principales parties prenantes de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N en vue d’échanger sur le dispositif préconisé dans le cadre stratégique et de convenir des amendements pertinents à y apporter pour permettre à tous les acteurs de jouer pleinement leurs rôles respectifs, de façon complémentaire | i/ Identification des participantsii/ définition de l’ordre du jouriv/ identification de deux modérateurs neutres (personnes ressources) | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ) | Janvier-février 2017 | Mémorandum d’entente (ou consensus) sur les modalités du partenariat, avec précision des mesures à prendre pour l’exécution des engagements mutuels |
| 2/ Revoir les textes réglementaires relatifs au HC3N et aux structures étatiques partenaires pour les réajuster, les harmoniser et assurer leur cohérence ; ceci permet de préciser les attributions, les rôles et la hiérarchie et tenir compte des contingences | i/ sur la base du mémorandum de la rencontre des parties prenantes, constituer une équipe d’un spécialiste institutionnel et un spécialiste juridique pour revoir les textes et en faire la cohérence et l’harmonisationii/ compiler les textes et document nécessaires, sous forme de dossieriii / définir les TDR des spécialistes institutionnel et juridique | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ) | Février 2017 | i/ textes cohérents et harmonisésii/ rôles et contingences précisés |
| 3/ Apporter des précisions concernant les tâches et de les résultats de chaque partie prenante, chaque responsable et de chaque employé, pour permettre une évaluation précise du rendement de chacun | i/ mettre en place et définir les TDR d’un comité ad hoc chargé d’élaborer les cahiers de charge des structures et personnes impliquer dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N ;ii/ baser le cahier de charge sur le plan d’action de l’i3N, en tenant compte des attributions, des rôles et des contingences  | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ) de concert avec les autres parties prenantes | Février-mars 2017 | Cahier de charge pour chaque structure et pour chaque personne impliquées dans la stratégie de l’i3N. |
| 4/ Préciser dans les textes réglementaires, les mécanismes du partenariat entre les acteurs ou parties prenantes | Traitée dans la recommandation N°2 ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°2 ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°2 ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°2 ci-dessus |

**Annexe 1 : Feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations de l’audit institutionnel (suite)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Recommandations** | **Activités** | **Acteur responsable** | **Période ou date** | **Résultat** |
| **Recommandations relatives aux aspects institutionnels et organisationnels** |
| 5/ Dire exactement les produits, les résultats et les indicateurs attendus de chaque acteur (structure ou personne) | Traitée dans la recommandation N°3, ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°3, ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°3, ci-dessus | Traitée dans la recommandation N°3, ci-dessus |
| 6/ Dire exactement les modalités de renforcement des capacités des acteurs attendu du HC3N | i/ mettre en place un comité chargé d’élaborer un plan opérationnel de renforcement des capacités des acteurs et définir ses TDR | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ) de concert avec les autres parties prenantes | Mars 2017 | Plan opérationnel de renforcement des capacités des acteurs de l’i3N |
| **Recommandations relatives aux capacités du HC3N** |
| 7/ Le HC3N n’étant pas une structure étatique classique permanente, il est recommandé de lui allouer un budget de fonctionnement basé sur ses besoins précis de coordination, de suivi-évaluation, de soutien et d’encadrement des autres acteurs, de renforcement des capacités des autres parties prenantes, dans la stratégie de mise en œuvre de l’i3N pour la période 2016-2020 | i/ élaborer et soumettre au CIO un budget de fonctionnement réajusté à la hausse pour le HC3N, lui permettant non seulement d’assurer ses dépenses classiques, mais aussi de soutenir les autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N ;ii/ concevoir et soumettre au CIO un projet d’appui institutionnel à la mise en œuvre de la stratégie de l’i3N. | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ) de concert avec les autres parties prenantes | Avril 2017 | i/ le budget du HC3N est réajusté à la hausseii/ un projet d’appui institutionnel est approuvé et recommandé aux PTF pour financement |
| 8/ Il est recommandé que le budget du HC3N obéisse à des modalités spéciales ou exceptionnelles de gestion (régie des dépenses ou autre formule adaptée) lui permettant d’assurer une action permanente et de proximité, avec une meilleure visibilité de la pertinence et de l’utilité de ses interventions | Mettre en place un comité constitué de financiers qui explore les alternatives possibles et fait des propositions | HC3N et MF | Avril 2017 | Une formule spéciale est adoptée pour permettre au HC3N d’avoir une gestion budgétaire plus souple et plus simple |
| 9/ Il est recommandé d’accroitre la qualité et le volume des moyens humains et matériels de travail du HC3N et des coordinations régionales, pour leur permettre d’agir avec efficacité, célérité et efficience et d’enraciner davantage l’i3N à la base | Soumettre au CIO pour approbation une requête de recrutement de personnel pouvoir les postes vacants, par appel à la concurrence au lieu de redéploiement. Ce personnel serait pris en charge sur le projet d’appui institutionnel. | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ)  | Mai-juin 2017 | Les divisions existantes sont pourvues en cadres ; les coordinations sont pourvues en évaluateurs; les coordinations et les départements sont pourvus en personnel d’appui. |

**Annexe 1 : Feuille de route pour la mise en œuvre des recommandations de l’audit institutionnel (suite)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Recommandations** | **Activités** | **Acteur responsable** | **Période ou date** | **Résultat** |
| 10/ Il est recommandé de dire avec précision les produits, les résultats, les indicateurs attendus de chaque acteur, avec indication de la forme, du contenu et de la périodicité de mise à disposition | Cf cahier de charge | Cf cahier de charge | Cf cahier de charge | Cf cahier de charge |
| 11/ Il est recommandé de mettre en place au sein de chaque structure et entre les structures, un système de communication parfaitement opérationnel, qui mette tous les acteurs au même niveau d’information, à temps réel | i/ Recruter des experts pour concevoir le système et former les cadres sur son utilisationii/ prévoir les supports matériel | Haut Commissariat à l’i3N (DMRC et DAAJ)  | Juillet-août 2017 | Un système de communication efficace et efficient est mis en œuvre |
| 12/ Il est recommandé de mettre en place un système d’évaluation de la performance du personnel, avec des fiches individuelles et selon une périodicité liée au cycle des activités de chacun et sur la base d’un cahier de charge | De concert avec le Haut Commissariat à la modernisation de l’Etat et la CAPED, faire concevoir les fiches  | HC3N, HCME et CAPED | Juillet-août 2017 | Fiches d’évaluation élaborées |
| 13/ Il est recommandé que les activités de coordination du HC3N sur le terrain soient confiées aux services déconcentrés ou décentralisés, sous la supervision du coordonnateur régional, reste à renforcer les capacités de ces services et du coordonnateur lui-même | Cf. les recommandations 1, 2 et 3 | Cf. les recommandations 1, 2 et 3 | Cf les recommandations 1, 2 et 3 | Cf. les recommandations 1, 2 et 3 |

**Annexe 2 : Synthèse des entretiens avec le Haut Commissaire, le Secrétaire Général et les Directeurs des départements du HC3N**

| **Aspect** | **Directeurs des Départements** |
| --- | --- |
| Institutionnel | * Absence d’attributions formelles et de cahier de charge pour les directeurs et les chefs de divisions ;
* Les directeurs se basent sur l’intitulé du département et les missions globales du HC3N ;
* C’est seulement maintenant que les attributions des directeurs et chefs de division sont en train d’être élaborés
 |
| Capacités Humaines | * Seul la DSEC est bien fournie en ressources humaines, les autres départements ont une insuffisance en ressources humaines, 4 divisions non pourvues en personnel : DAAJ (division protocole et relations publiques, division archive et documentation), DPEP (division Reformes et prospective), DFC (division patrimoine qui assure la gestion du patrimoine),
* Manque de secrétaires pour toutes les directions
 |
| Capacités Matérielles | * Cadre physique de travail pas adéquat (locaux exiguës, mal entretenus par manque d’agent de salubrité) ;
* Pas de moyens suffisants pour le renouvellement et l’entretien des équipements, l’achat des consommables, manque d’équipements informatiques pour certains agents ;
* Problème de réparation des véhicules alloués aux départements ;
* Difficultés de mobiliser les véhicules de mission (manque de pneumatiques, problèmes d’entretien) par les directions
 |
| Capacités financières | * Moyens financiers très insuffisants et qui ne viennent pas à temps (arrive à consommer à peine 50% des prévisions) ;
* Appui institutionnel des partenaires (PAM, FAO, UNICEF) actuellement terminé, la DFC ne gère que le budget de l’Etat ;
* Manque de motivation du personnel (traitement, indemnité et autres avantages très limités), qui ne favorise pas la venue des cadres des autres ministères et entraine une insuffisance de cadres au niveau HC3N ;
* Moyens de fonctionnement des deux derniers trimètres 2016 gelés et transférer pour la défense et l’éducation
* Rien n’est prévu pour le fonctionnement des coordinations régionales dans le budget 2017 ;
* Manque de crédibilité auprès des fournisseurs à cause de la procédure du trésor
* Irrégularité dans l’octroi de carburant ;
* Manque de caisse mini dépenses pour les directions ;
 |
| Relations interne de travail | * Difficultés dans la communication à l’interne (manque de flotte) suspendues avec la fin d’un projet d’appui institutionnel qui prenait les frais en charge, l’internet qui ne fonctionne pas bien ;
* Manque d’autonomie dans les déplacements qui sont le plus souvent financés par les partenaires ;
* Coordinations régionales dans le dénuement total par manque de locaux, de moyens de déplacement, d’équipements de travail, de cahier de charge, absence de motivation, elles sont laissées à elles-mêmes, elles n’arrivent pas à bien centraliser les informations et les transmettre en temps réel ;
* Dégradation des conditions de travail avec les contrains de matériels et équipement, problème de salubrité des locaux par manque d’agents de ménage, le HC3N fonctionne comme une administration classique ce qui pose des difficultés de décaissement, dotation en carburant irrégulière,
 |
| Relations avec les Partenaires Nationaux | * Problème de disponibilité de l’information au niveau des ministères, des projets et programmes ;
* Non-respect de l’ordre de préséance par les ministères ;
* L’acceptation du HC3N en tant que coordonnateur n’est pas réelle et sincère, même si par pudeur on fait semblant
* Faible compréhension de la stratégie 3N et des rôles des acteurs par la majorité d’entre eux ;
* Faible communication et visibilité sur l’initiative
 |
| Relations avec les PTF | * Problème de feed back des PTF et ONG quant à l’évaluation de la mise en œuvre des conventions signées avec le HC3N ;
* Les bailleurs n’ont besoins du HC3N que pour leur propre plaidoyer
 |

**Annexe 3 : Synthèse des entretiens avec les Coordinations régionales**

| **Aspect** | **Coordination régionale de Dosso** | **Coordination régionale de Tillabéry** | **Coordination régionale de Niamey** |
| --- | --- | --- | --- |
| Ressources humaines  | * Un coordonnateur ingénieur Agronome
* Un assistant économiste de formation pris en charge par l’UNICEF
* Besoin en ressources humaines :
	+ Un chargé de suivi évaluation
	+ Une secrétaire de direction
	+ Un financier
	+ Un chauffeur
 | * Un coordonnateur ingénieur Agronome
* Un assistant économiste de formation pris en charge par l’UNICEF
* Besoin en ressources humaines :
	+ Une secrétaire de direction
	+ Un chargé de suivi évaluation
	+ Positionner des points focaux dans les départements
 | * Un coordonnateurs Ingénieur Agronome
* Un assistant nutrition Ingénieur en élevage
* Une appelée du service civique national licenciée en droit
* Besoins en ressources humaines
	+ Un chargé de suivi évaluation
	+ Un planton
 |
| Moyens de fonctionnement | * Dotation en carburant et fourniture de bureau (seulement en 2016)
* Appui des projets comme LUXDEV
 |  |  |
| Règlementation  | * Pas de textes qui déterminent les attributions, ni de cahier de charge. La coordination travail sur la base des attributions du HC3N
 | * Attributions indique dans l’appel d’offre qui a servi au recrutement des coordonnateurs régionaux
* Travaillent sur la base des attributions du HC3N
* La création des intenses (CRCA, CTR) a parer aux insuffisances dues au manque de textes, ces instances reprennent toutes les attributions du HC 3N
* Manque d’outil, de mesure permettant d’inciter ou contraindre les ministères, les projets et programmes de rendre compte au HC3N (pas de force coercitive)
 | * Pas d’attributions formelles, ni de cahier des charges
* Fonctionnement pas spécifiés
 |
| Activités  | * Coordination des activités sur le terrain
* Veiller à la mise en œuvre des PIP
* Suivi des activités avec l’appui financier des projets
* Bilan des activités avec les services techniques
* Animation du CTR (présentation de l’avancement de chaque programme)
* Suivi, appui conseil et animation des maisons du paysan
 | * Pas de difficultés de coordination avec l’existence de 3 cadres de concertation qui fonctionnaient avec l’appui de OCHA,
	+ cluster sécurité alimentaire qui se réunit chaque mois
	+ cluster WASH qui se réunit régulièrement,
	+ cluster santé nutrition qui se réunit régulièrement
* CTR, fédérateur qui se réunit aussi régulièrement grâce à l’appui du PROMAP/GIZ qui a mis à disposition un facilitateur et assure la prise en charge des pauses café. Le reste de financement des réunions est mobilisé auprès de vision mondiale, BRACED CARE et PAM
* L’appui du PROMAP/GIZ a permis de faire fonctionner 6 CTD (3 en 2015 (Téra, Say, Ouallam) 3 en 2016 (Gotheye, Fillingué et Torodi)
 | * Organisation des réunions du CTR
* Participation à la supervision et suivi de certains programmes et projets comme le PAC 3
* Suivi des activités de certains acteurs de mise en œuvre comme l’élevage et l’environnement
 |
| Difficultés  | * Manque de budget propre de fonctionnement
* Faibles moyens de fonctionnement
* Manque de local approprié (un bureau pour 4 personnes au niveau du gouvernorat)
* Difficultés de mobilisation des moyens pour la tenue des réunions mensuelles des CTR qui a entrainé des réunions trimestrielles
* Les coordinations régionales ne savent pas qui est leur répondant au niveau central
* Manque de feed back par le SG qui est trop pris
 | * Difficulté de collaboration avec les projets, programmes et ONG
* Manque de moyens de fonctionnement
* Difficultés de mobilisation des appuis des projets et programmes qui concentrent leur appui au HC3N du niveau central
* La non implication des coordinations régionales dans les comités de pilotage
* La non-participation aux missions de suivi et supervision des projets ;
* Manque de renforcement des capacités des coordinations régionales
* Manque de motivation des agents
* Manque de locaux adaptés
 | * Insuffisance de moyens de fonctionnement propres
* Insuffisance de compréhension par les acteurs
* L’autorité du coordonnateur n’est pas acceptée
* Relations de travail avec les autres acteurs non formalisées
* Manque d’outils de coordination
* Le CTR n’a tenu que 4 réunions en 2016 dont deux ont été financées par le PAC3 les deux autres sans financement
* Difficultés d’avoir les programmations annuelles des acteurs notamment l’agriculture l’élevage
* Manque d’attributions formelles et de cahier de charges
* Insuffisance de moyens propres pour le suivi
* Difficultés pour mobiliser les acteurs pour les réunions
* Manque de motivation du personnel
 |
| Propositions d’amélioration  | * Elaborer des cahiers de charge pour les coordinateurs
* Renforcer les coordinations régionales en ressources humaines
* Doter en moyens pour assurer la supervision sur le terrain
* Moyens pour la communication visibilité de l’initiative
* Moyens de fonctionnement
* Renforcer la sensibilisation autour de la stratégie 3N
* Appuyer le fonctionnement du CTR
* Créer un SGA au niveau du HC3N qui sera le répondant des coordinations régionales
 |  | * Possibilité d’organiser ses activités de manière autonome
* Faire connaitre et accepter le rôle des coordinations régionales par les autorités et les structures de mise en œuvre
 |
| Produits  | * Rapports trimestriels
 |  |  |

**Annexe 4 : Synthèse des entretiens avec les Directeurs régionaux**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspect** | **Directeurs régionaux** |
| Institutionnel | * Le HC3N doit exister pour coordonner les activités à l’image du plan qui dans le temps assurait le rôle de SGA des préfectures et assure la coordination des activités des tous les services techniques
* Le coordonnateur régional doit coordonner la planification régionale
 |
| Capacités Humaines | * Les coordinations régionales ne disposent pas de personnels suffisants et qualifiés leur permettant d’accomplir leurs missions, un coordonnateur appuyé par un assistant
* insuffisance des RH au niveau des services techniques qui limite l’efficacité dans la mise en œuvre des interventions
 |
| Capacités Matérielles | * Manque de moyen de moyens conséquents de fonctionnement leur permettant d’être en mesure de coordonner et superviser les activités des acteurs de mise en œuvre (un seul véhicule, sans entretient, ni renouvellement régulier de la pneumatique), les coordinateurs régionaux sont obligé de profiter des véhicules de leur collaborateurs pour leurs mission
* Facteurs limitant les coordinations régionales n’ont pas les moyens d’action (faible effectif, manque de moyens), autonomie d’action
 |
| Capacités financières | * Les coordinations régionales du HC3N ne disposent pas de moyens pour mener ses activités
* Les coordinations régionales du HC3Nne sont pas doit être autonome dans leurs interventions
* Les partenaires ne prévoient pas la prise en charge des coordinations régionales pour les missions de suivi, supervision de leurs activités ;
* le CTR doit disposer des fonds, définir son programme et budget annuel, les fonds doivent être disponibles dans les régions,
* il y’a des fonds régionaux qui sont en train d’être mis en place, la gestion technique de ces fonds doit se faire sous la coordination du HC3N
 |
| Relations avec les Partenaires Nationaux | * Bonnes relations avec la coordination régionale HC3N
* Les directions régionales de l’agriculture ne font pas de planification annuelle de leurs activités ;
* Pas de régionalisation de la programmation 3N,
* Pas de programmes régionaux de mise en œuvre de l’i3N
* Relations avec la coordination régionale à travers les réunions du CTR pour évaluer les avancées par sous-secteur. Au cours de cette réunion chaque directeur présente l’avancée des réalisations ainsi que les difficultés rencontrées
* Difficulté d’organiser régulièrement les réunions du CTR par manque de moyens
* l’impression que la coordination régionale est à l’écart, manque de liens avec les STD, les échanges se font justes au cours des réunions de CTR
* Manque de communication, qui entraine des déficits de compréhension au niveau des acteurs même de mise en œuvre de l’i3N
* Mal à cerner où se trouve la responsabilité des interventions
 |

**Annexe 5 : Synthèse des entretiens avec les SG des Ministères techniques**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspect** | **SG des Ministères techniques** |
| Institutionnel | * Pas de problème de collaboration avec le HC3N ;
* Le HC3N est une Institution très utile pour soutenir les ministères techniques en charge de la mobilisation des ressources.
 |
| Ressources humaines | * Le HC3N n’a pas les compétences humaines requises pour assurer sa mission, il a besoin des cadres aguerris sur le plan technique, politique et qui ont une capacité d’approche facile.
 |
| Relations avec les Partenaires Nationaux | * Les activités de l’i3N ne couvrent pas toutes les activités contenues dans la stratégie de développement durable de l’élevage dont le montant 6 mille milliards ; seulement mille milliards sont pris en compte dans l’i3N (problème de compréhension) ;
* Le HC3N continue à s’ingérer dans la mise en œuvre, il y’a encore des projets sous tutelle du HC3N ;
* Le fait que le HC3N organise des missions de supervision des activités sans associé les ministères techniques a nui aux relations entre les structures.
 |
| Faiblesses du HC3N | * Le HC3N n’est pas à la hauteur dans son rôle de mobilisation des financements, les ministères assurent eux-mêmes la mobilisation de leurs ressources, dont la majorité vient du budget national.
* Les ministères sectoriels pensent que le HC3N n’est pas équitable dans la mobilisation des financements pour les différents secteurs ;
* Au niveau de la COOP 21 il a été relevé que le Niger n’est pas très ambitieux, ce qui a poussé la primature à demander au ministère de l’environnement d’élaborer des programmes ambitieux (gros programmes) ;
* Les secteurs travaillent toujours dans la précipitation, c’est à la demande des hautes autorités politiques que chaque ministère se précipite pour élaborer des projets ;
* LeHC3N n’arrive pas à mettre à la disposition des ministères techniques les informations sur les opportunités existantes et les orienter dans l’élaboration des projets, afin qu’il dispose d’une banque de projets ;
* le HC3N n’arrive pas à jouer son rôle dans le renforcement des capacités des acteurs afin de leurs permettre de bien mener leurs interventions ;
* Les SGA des ministères techniques ne sont pas véritablement impliqués dans les activités du HC3N ;
* le fait qu’il y’ai encore des projets sous la tutelle du HC3N crée des frustrations au niveau des ministères techniques qui ne sont pas disposés à les prendre en compte dans leur bilan ;
* Rôle de coordination défaillant en termes de rapportage. Avant d’aller au CIO le HC3N devrait réunir tous les acteurs pour mettre en commun les informations et parler le même langage ;
* Déficit de communication entre les structures ;
* Très peu de rencontres d’échanges entre le SG du HC3N et les SG des ministères techniques pour communiquer, échanger et tracer un cadre de collaboration ;
* Insuffisance des ministères sectoriels qui élaborent très peu de projets ;
* malgré l’importance accordée à l’initiative 3N, il n’y a pas ressources pour sa mise en œuvre ce qui démobilise les acteurs ; par exemple, pour la campagne irriguée 2016-2017 pour le ministère de l’agriculture 1,8 milliards prévue pour l’achat des semences ont été gelé.
 |
| Attentes du HC3N | * Une grande offensive pour la recherche des financements ;
* Le HC3N doit chercher les informations sur les opportunités existantes en matière de financement pour orienter les ministères sectoriels dans le montage des projets ;
* Le HC3N doit fédérer les projets des différents secteurs afin de disposer d’une banque de projet alimenté régulièrement par les ministères sectoriels ;
* Chercher un projet d’appui institutionnel pour renforcer les capacités des acteurs dans le montage des projets et programmes qui répondent aux exigences des différents bailleurs ;
* Approcher les ministères sectoriels pour créer un pool de réflexion pour élaborer des programmes et projets bancables (mettre en place une cellule qui va réfléchir pour élaborer des projets dans tous les secteurs) ;
* Mobilisation des ressources, arbitrage sur la répartition des ressources, équité entre les secteurs dans la répartition des ressources ;
* Une coordination conséquente en termes de suivi évaluation de ce que font les ministères ;
* Plus de communication et de visibilité ;
* Réunion de CIO chaque mois entre les ministères et le HC3N et chaque 3 mois avec le PM ;
* Instituer des rencontres périodiques entre les SG, ne pas attendre le CIO pour se rencontrer ;
* Relation entre le HC3N et le CNEDD (projets porté différemment, nécessité d’avoir un seul interlocuteur pour l’extérieur) ;
* Le HC3N doit assurer le rôle de suivi évaluation de ce que font les ministères techniques, et renforcement des capacités pour une meilleurs mobilisation des ressources.
 |
| Opérationnalité du CMPS1 | * le CMPS1 n’a pas fonctionné par ce que les acteurs ne sont pas disponibles pour les réunions ;
* manque de programme précis de travail pour le CMPS 1 avec des orientations claires.
 |

**Annexe 6 : Cellule Agriculture-Elevage et Cellule Environnement (CAB/PRN)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspect** | **Cellules PRN** |
| Institutionnel | * Confusion dans la compréhension des attributions entre les deux structures
* Textes pas assez claires pour permettre un bon fonctionnement du HC3N qui a une surcharge d’attributions ;
 |
| Ressources humaines | * Le HC3N ne dispose pas de compétences pour suivre tous les programmes de l’i3N sur le terrain
 |
| Relations avec les Partenaires Nationaux | * Faible collaboration avec le HC3N (relation de personnes), pas de relations fonctionnelles directes
* La disparition de la sous-cellule appui aux 3N au sein de la cellule agriculture environnement qui avait permis de booster le plan d’accélération ;
* Rôle de suivre les activités réalisées dans le cadre de l’i3N ;
* Participe aux comités mis en place par le HC3N ;
* Réception des documents via le cabinet
 |
| Faiblesses du HC3N | * Le HC3N n’arrive pas à faire le suivi et l’évaluation des réalisations, il se contente juste des informations fournies par les acteurs de mise en œuvre ;
* Problème circulation de l’information au sein de la cellule qui limite la collaboration avec le HC3N ;
* Sur le terrain on ne sent pas la présence du HC3N, pas de réelle coordination des secteurs, chaque secteur présente ses réalisations.
 |
| Attentes du HC3N | * Revoir le rattachement du HC3N comme tous les autres Hauts Commissariats ;
* Designer un responsable sur chaque axe stratégique d’intervention
 |