

FILETS DE PROTECTION SOCIALE ET EMPLOI PRODUCTIF AU SAHEL
Programme de protection sociale adaptative au Sahel
BANQUE MONDIALE

Evaluation des processus de mise en œuvre du programme PSA
 Banque mondiale/Trickle UP

RAPPORT FINAL



Abdoulaye Sambo Soumaila, Consultant
 Contact : abdoulayesambosoumaila@gmail.com ou leffnig@yahoo.fr
 Tél : (00227) 92 44 06 67/ 96 75 70 88/ 94 94 61 81/93 93 35 99

Août 2019

MODELE DE PLAN D'AFFAIRE

Nom de l'AGR: Beau
 Nom et Prénoms patron: Narhous Ndiou
 Nom du Village: Paou
 Nom du Groupement: Mali

1- Evaluation des produits (ventes)

Description des produits	Quantité produite	de l'année	prix de vente unitaire	Total des ventes
Manioc	57kg	1000	2000	11400
Arachide	10	1000	1000	10000
Produit X	4	1000	1000	4000

2- Evaluation des besoins d'investissement (dépenses / charges)

Charges/Dépenses	Prix unitaire (FCFA)	Quantité	Prix total (FCFA)
Manioc	190	60kg	11400
Manioc/Arachide/Manioc	100	10	1000
Arachide	1000	10	10000
Levure/pain	1000	10	10000
Bois de chauffage	1000	10	10000
Électricité et eau d'usage	1000	10	10000
Produit X	1000	10	10000
Produit Y	1000	10	10000
TOTAL 2: Fonds de roulement			23300

Table des matières

Acronyme	4
Remerciement	5
Résumé analytique	6
Introduction	13
Description du contexte PSA au Niger	15
1. <i>Economie de subsistance et croissance démographique galopante</i>	15
2. <i>Echec des régulations globales et des programmes d'ajustement structurel</i>	15
3. <i>L'intensification des crises alimentaires suggère de nouvelles orientations stratégiques</i>	16
4. <i>Initiative Banque mondiale : programme de protection sociale adaptative au Sahel</i>	17
Contexte local des villages enquêtés	20
1. <i>Région de Maradi</i>	21
2. <i>Région de Tahoua</i>	22
3. <i>Région de Tillabéri</i>	24
Méthodologie	26
4. <i>Méthodologie générale</i>	26
5. <i>Méthodologie de mise en œuvre de la collecte des données</i>	27
5.1 <i>Choix de l'échantillon des villages</i>	27
5.2 <i>Outils de collecte des données</i>	28
5.3 <i>Organisation de la collecte des données</i>	28
5.4 <i>Approche d'exécution de la collecte des données</i>	32
Résultats/Implications	34
1. <i>Résultats/implications en termes de consistance des outils de collecte des données</i>	34
1.1 <i>Modifications apportées au questionnaire destiné aux GD</i>	34
1.2 <i>Modifications apportées au questionnaire adressé aux Coachs</i>	35
1.3 <i>Modifications apportées au questionnaire destiné aux RAC</i>	36
1.4 <i>Modifications apportées aux questionnaires destinés aux RSE et aux Coordonnateurs</i> ..	36
2. <i>Résultats/implications en termes de l'atteinte des objectifs de l'agenda d'apprentissage</i>	36
2.1 <i>Les personnes ressources communautaires</i>	37
2.2 <i>Le coaching : affinement par rapport aux besoins</i>	59
2.3 <i>Coaching de groupe et Groupe d'entraide</i>	62
2.4 <i>Culture organisationnelle et modalités de gestion</i>	70
Conclusion	74
Bibliographie	76
Annexe	78
<i>Annexe 1 : TDR de l'évaluation qualitative du programme PSA au Niger</i>	78

<i>Annexe 2 : travaux d'identification des communautés et méthodologie de mise en œuvre des travaux de collecte des données.....</i>	78
<i>Annexe 3 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Maradi (22 au 27/12 2018)</i>	78
<i>Annexe 4 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Tahoua (28/12/2018 au 2/01/2019)</i>	78
<i>Annexe 5 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Tillabéri (6-13/02/2019)</i>	78
<i>Annexe 6 : Rapport d'étape dans les régions de Maradi et de Tahoua.....</i>	78

« Toute économie est le résultat de l'action des hommes sur un ensemble de données naturelles. C'est donc de la connaissance de celles-ci et de ceux-là que peut naître une première prise de conscience des handicaps et des potentialités. ». Et, ce n'est que de cette prise de conscience qu'il est possible d'envisager le progrès social et le développement qui ne sont par conséquent que les résultats des ambitions de l'homme et des hommes. Perspectives décennales 1965-1974, p. 3

Les idées émises dans le présent rapport sont exclusivement celles du Consultant et en aucune manière ne proviennent ni de la Banque mondiale, ni de Trickle Up. Elles engagent la seule responsabilité du Consultant.

Acronyme

ACV	Ateliers Compétences de Vie
AGR	Activités Génératrices de Revenu
PSA	Adaptive Social Protection
AVEC	Association Villageoise d'Epargne et de Crédit
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
CCA	Cellule Crises Alimentaires
CEP	Champ Ecole Paysans
CFS	Cellule Filets Sociaux
DFID	Department For International Development
DNPGCA	Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires
DNPGCCA	Dispositif National de Prévention et de Gestion des Catastrophes et des Crises Alimentaires
ESS	Entretien Semi-Structuré
FAO	Food and Agriculture Organisation
FAS	Facilités d'Ajustement Structurel
FASR	Facilités d'Ajustement Structurel Renforcé
FMI	Fonds Monétaire International
FRPC	Facilités pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
GERME	Gérer Mieux mon Entreprise
GD	Groupe de Discussion
GDR	Groupe de Discussion Restreint
GRC	Gestion des Risques de Catastrophe
IASC	Inter-Agency Standing Committee
EDH	Indice de Développement Humain
INS	Institut National de la Statistique
PSA	Programme de Protection Sociale Adaptative au Sahel
PRC	Personnes Ressources Communautaires
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAC	Responsable Accompagnement Communautaire
RGP/H	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RRC	Réduction des Risques de Catastrophe
RSE	Responsable Suivi/Evaluation
TDR	Termes de Référence
UGT	Unité de Gestion Technique

Remerciement

Mes remerciements sincères et ma profonde gratitude vont aux Experts de Trickle Up et de la Banque Mondiale chargés du suivi de l'évaluation qualitative de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme PSA. Leurs conseils techniques et leurs observations ont permis d'enrichir ce rapport.

Mes remerciements sincères vont aux Coordonnateurs régionaux, aux RSE, aux RAC, aux Coachs et aux membres des 12 Groupes AVEC rencontrés du projet Filets sociaux des régions de Maradi, Tahoua et Tillabéri qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir lors de la mission de terrain. Leurs franchises et sincères collaborations ont contribué significativement à la collecte des données dans des conditions satisfaisantes.

Ces remerciements s'adressent aussi aux assistants preneurs de notes, Mr Alassane Bori Mahamadou, Issa Boubacar (régions de Maradi et Tahoua) et Bello Gourouza (Région de Tillabéri, et mission complémentaire à Maradi et à Tahoua).

Enfin, mes remerciements vont aux traducteurs Haoussa-Français et Tamashek – Français sans lesquels cette collecte de données n'aurait pas pu se dérouler.

A tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette étude, je les prie de trouver ici l'expression de ma reconnaissance et de mes sentiments les meilleurs.



Résumé analytique

L'évaluation qualitative de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA au Niger a été exécutée dans les régions de Maradi, Tahoua et Tillabéri qui sont inscrites dans le contexte national global marqué par une forte croissance démographique, un renforcement de l'économie de subsistance, un échec des régulations globales et des programmes d'ajustement structurel ayant contribué à la généralisation de la pauvreté dès la fin des années 1980, une intensification des crises alimentaires au cours des années 2000 et 2010 qui ont contraint les autorités gouvernementales à identifier de nouvelles orientations stratégiques visant à instaurer un dispositif national de prévention et de gestion des crises, et surtout la volonté manifeste de la Banque mondiale à accompagner le Niger dans ses efforts de mise en place d'un système durable de protection sociale adaptative au Niger à travers une Cellule de Filets Sociaux.

Sur la base des TDR¹ qui indiquent que l'objectif principal de cette évaluation qualitative est de collecter des données fiables permettant de faire des ajustements et d'améliorer la mise en œuvre du programme PSA, la méthodologie générale a été définie autour de trois principes :

- ✓ le respect des composantes techniques des TDR et surtout de l'agenda d'apprentissage ;
- ✓ la concertation permanente avec les responsables nationaux et régionaux du Projet Filets sociaux, l'équipe PSA de la Banque mondiale et les Experts de Trickle Up dans la mise en œuvre des activités ;
- ✓ l'observation stricte de règles de collecte de données établies au sein du protocole technique qui garantissent une qualité maximum des données.

La démarche, suggérée par ce cadre de référence et appliquée par le consultant, avait comporté les étapes suivantes :

- ✓ Révision et finalisation des guides d'entrevues semi-structurées et les protocoles de groupe de discussion en collaboration avec l'équipe de Trickle Up ;
- ✓ Soumission et validation d'un protocole technique comprenant le plan d'échantillonnage des sites ainsi que la méthodologie pour la collecte des données ;
- ✓ Réalisation des entrevues semi-structurées individuelles avec un échantillon de coaches, RAC, responsables de suivi/évaluation et coordonnateurs issus des trois régions sélectionnées ;
- ✓ Réaliser des GD avec des groupes de femmes bénéficiaires du programme dans les trois régions sélectionnées ;
- ✓ Analyser des données administratives mises à disposition par le projet Filets Sociaux ;
- ✓ Traitement et analyse des données recueillies.

Dans ce cadre, conformément à des critères prédéfinis, six (6) villages dits « tôt »² ont été identifiés dans les trois régions cibles : Garin Labo et Garin Maigari (Commune de Safo, Département de Madarounfa, Région de Maradi), Akoubounou et Tezak (Commune d'Akoubounou, Département d'Abalak, Région de Tahoua), et Koné Béri et Zama Koira Tégui (Commune de Karma, Département de Kollo, Région de Tillabéri).

La mission de terrain s'est déroulée (i) du 22 décembre 2018 au 2 janvier 2019 dans les régions de Maradi (22 au 27 décembre 2018) et de Tahoua (28 décembre 2018 au 2 janvier 2019), (ii) du 6 au 11

¹ Voir TDR en Annexe 1

² La mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA s'est effectuée en deux phases, dans un premier groupe de villages bénéficiaires dits « tôt », puis dans un second groupe de villages bénéficiaires dits « tard ». Pour les villages tôt, le premier cycle a été achevé au cours du dernier trimestre de l'année 2018.

février 2019 dans la région de Tillabéri, et (iii) du 12 au 13 février 2019 respectivement à Tahoua et à Maradi pour des travaux complémentaires³.

L'équipe technique d'exécution de cette mission de terrain était constituée du Consultant principal, de deux Preneurs de notes, et d'un guide/traducteur à Maradi (Français/Haoussa) et à Tahoua (Français/Tamashek).

Les outils méthodologiques appliqués sont constitués par cinq questionnaires relatifs respectivement à la réalisation de focus groupe avec les femmes bénéficiaires et d'entretiens semi-structurés individuels avec les Coachs, les RAC, les RSE et les Coordonnateurs régionaux selon des modalités techniques définies dans le protocole de mise en œuvre de la collecte des données.

Au terme de la mission, l'analyse des données et des informations collectées ont révélé des constats pour chacun des objectifs spécifiques qui avaient été présentés d'abord dans des notes préliminaires, puis dans un rapport d'étape, et enfin dans le présent rapport final.

Concernant les outils de collecte de données, les questionnaires destinés à la réalisation des focus groupes et aux entretiens semi-structurés avec les coachs et les RAC se sont avérés lourds et souvent inopérants. Ce qui a conduit l'équipe technique à adapter ces outils de collecte de données au contexte des communautés locales notamment à leurs degrés de compréhension des modalités de mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme PSA et surtout à la nécessité de traduire en langues locales les outils de collecte de données auprès des communautés bénéficiaires.

Sur le profil des personnes ressources communautaires et de leurs rôles, des structures de soutien et de référence, et leurs implications, les principaux résultats sont définis comme suit :

- ✓ ***Les critères de sélection des PRC*** demeurent pertinents et efficaces. Dans les villages développés, accessibles et disposant d'un capital humain riche et varié, ils doivent être appliqués dans toute leur rigueur en laissant le soin aux communautés de les mettre en œuvre. Dans les autres villages, des solutions doivent être trouvées pour éviter la sélection de coachs analphabètes toujours en partenariat avec les communautés locales. Aussi, il est apparu que les communautés rurales accordent plus d'importance aux dispositions comportementales et psychologiques des PRC plutôt qu'aux capacités techniques, et cela en contradiction avec les choix stratégiques du projet qui a négligé cet aspect essentiel notamment dans la formation et l'encadrement technique des coachs.
- ✓ ***Les procédures de sélection des coachs*** adoptées par le projet Flets sociaux demeurent les mieux appropriées et durables. Mais, la présence de coachs à faibles capacités techniques nécessite la création de synergies avec les structures de formation existantes dans les villages (école primaire, collège, CEP, etc.) et des personnes ressources (agents de santé, agents des ONG, etc.) capables de relever le niveau de ces coachs.
- ✓ ***Sur le rôle des femmes bénéficiaires et des structures de gouvernance communautaires dans la sélection des PRC***, il est ressorti trois principales parties qui concourent à l'atteinte des objectifs : (i) les femmes bénéficiaires dont les avis sont déterminants dans les prises de décision finales, (ii) le comité des sages jouant un rôle moral, et (iii) les représentants du projet qui assurent la transparence et la régularité du processus de sélection, et garantit le respect des critères de sélection.
- ✓ Au regard des ***avantages et des inconvénients des processus de sélection***, la mise en œuvre de cinq principes devrait contribuer à assurer leur durabilité : (i) une participation inclusive de toutes les parties prenantes au projet, (ii) une primauté non exclusive des avis des femmes bénéficiaires dans les prises de décision à toutes les étapes de sélection des coachs, (iii) une approche communautaire de sélection des coachs, (iv) la flexibilité des processus de sélection

³ La mission de terrain a été suspendue pour cause de maladie pendant plus d'un mois.

pour leur adaptation aux réalités locales, et (v) une action de moyen terme après la sélection pour le respect du critère relatif aux compétences techniques.

- ✓ **Les modalités contractuelles actuelles à la fois pour les PRC et les RAC** sont loin d'être satisfaisantes pour permettre le maintien des ressources humaines de qualité à leurs postes respectifs de travail. Ainsi, au terme de ce premier cycle du programme PSA, il demeure nécessaire de jeter les bases de la formulation d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines chargée de favoriser le passage de cette étape projet à une phase de Cellule de filets sociaux pérenne.
- ✓ Pour les communautés villageoises, le **principal rôle des PRC** est de soutenir les femmes membres des groupes AVEC dans la réalisation de leurs AGR. Mais, les femmes bénéficiaires tout comme les coachs tiennent au respect de leurs vies privées. En cela, pour toutes les parties prenantes au projet dans la région et les villages, la question ne se pose pas en terme de temps raisonnable auquel il faut s'attendre pour que le coach puisse réaliser à la fois les activités du projet et celles personnelles, étant donné que le coach ne reçoit pas une rémunération mais plutôt une gratification symbolique ; il s'agit de déterminer le type de rémunération permettant de créer un équilibre financier stable sur toute la période du projet aux coachs.
- ✓ **Sur la formation des PRC**, la plupart des coachs semblent avoir oublié, après quelques mois d'activité, la plupart des formations suivies ; en l'absence d'un suivi des résultats de ces formations, les coachs et les agents de terrain ont exprimé une forte demande de leur recyclage en vue d'un renouvellement des connaissances. Ainsi, trois exigences ont été formulées : (i) les niveaux des formations doivent être adaptés à celui des PRC, (ii) chaque formation doit comporter un dispositif de suivi et de renouvellement périodique des connaissances, et (iii) au regard de la présence de plusieurs RAC à faibles compétences techniques, il est nécessaire de développer des ateliers de formation pour une meilleure maîtrise des techniques d'élaboration de modules de formation sur des thèmes divers.
- ✓ **Le dispositif d'appui, de supervision et de suivi des PRC** devrait être orienté beaucoup plus vers une approche de long terme c'est-à-dire non axé sur le cycle du projet comme cela a été entrepris au Niger. A travers les réponses fournies par les agents de terrain, on comprend mieux qu'en s'appuyant sur un dispositif de court terme, ces processus deviennent inconsistants et ne répondent pas de manière effective aux besoins effectifs des communautés. Plus encore, celui-ci ne donne pas véritablement l'opportunité aux PRC d'apprendre en pratiquant en étant impliqué dans les discussions et les prises de décision : la PRC n'est pas considérée de facto comme une personne ressource communautaire, mais plutôt comme un agent d'un projet.
- ✓ **Le dispositif d'encadrement technique et de supervision des coachs**, mis en œuvre par le programme PSA, ne pouvait pas contribuer à promouvoir des cultures d'apprentissage productives et adaptatives entre les PRC et leurs superviseurs. Le contexte de mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif (surcharge de travail des RAC, faibles capacités techniques des coachs, quota élevé des bénéficiaires par coach, peu d'importance accordée à la formation et à l'apprentissage, conditions de travail contraignantes des coachs, insuffisance qualitative des outils de supervision, etc.) a considérablement affaibli les capacités d'une part du dispositif de surveillance et de suivi/évaluation des activités des PRC, et d'autre part des processus de formation du capital humain.
- ✓ Comme conséquence à l'observation précédente, **les fonctions et les responsabilités doivent changer de nature**, les RAC étant plus des maîtres formateurs et des évaluateurs/superviseurs qui répondent aux besoins exprimés par les PRC et les communautés bénéficiaires, et les coachs étant des facilitateurs de groupes AVEC qui parviennent à maîtriser les techniques par le biais des pratiques et de l'internalisation de leurs propres expériences et/ou au contact d'autres facilitateurs plus expérimentés ou plus compétents. Il en résulte la nécessité (i) de mettre en

réseau les PRC et leurs superviseurs, et (ii) d'élaborer des outils pédagogiques standardisés tant en matière de formation des PRC qu'au niveau du contrôle et du suivi/évaluation des activités des coachs et des groupes AVEC.

- ✓ **Le processus de référence** constitue un moyen efficace d'utilisation du capital humain disponible dans une localité pour soutenir les communautés vulnérables dans le développement de leurs AGR en particulier. Lorsque le contexte socio-économique n'est point favorable à la mobilisation de personnes ressources extérieures, il sera nécessaire de fournir des formations techniques ponctuelles aux PRC qui leur permettront d'appuyer plus efficacement les femmes bénéficiaires dans un contexte d'absence de services techniques de proximité. Ce renforcement des capacités des coachs devrait être conduit dans le cadre d'une planification générale annuelle par les RAC appuyés par d'autres personnes ressources à travers des ateliers locaux d'apprentissage regroupant les coachs d'une commune ou de plusieurs communes appartenant à des départements et des régions différents. Les PRC et les agents de terrain renforcent en même temps leurs savoirs et créent un environnement favorable au partage de nouvelles connaissances. Ainsi, le référencement s'inscrit dans une perspective globale en s'appuyant sur les ressources disponibles et les capacités d'adaptation des coachs et des RAC aux contextes spécifiques des villages dont ils en ont la charge.

A propos des résultats en termes de degré d'affinement du coaching par rapport aux besoins des femmes bénéficiaires, et leurs implications les discussions de groupe et les entretiens semi-structurés ont permis de faire ressortir les observations suivantes :

- ✓ Les coachs interrogés indiquent connaître **les fiches de coaching individuel et de groupe** qui déterminent les indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés pour identifier les besoins en appui des femmes bénéficiaires soit individuellement ou au sein du groupe AVEC. Certains coachs utilisent ces fiches pour préparer leurs visites individuelles et les réunions de groupe. D'autres, majoritaires, soulignent qu'ils ne préparent pas les visites individuelles et les réunions de groupe ; c'est lors des rencontres qu'ils remplissent les fiches sur la base des indications fournies soit par la femme bénéficiaire ou par les membres du groupe AVEC.
- ✓ **Les coachs à faibles capacités techniques souhaitent que ces formulaires soient traduits en langues locales pour leur permettre de mieux comprendre les indicateurs.** D'autres coachs notent que leurs faibles capacités techniques dans certains secteurs (agriculture et élevage) les empêchent d'évaluer avec efficacité la mise en œuvre des AGR des femmes bénéficiaires à partir de ces formulaires.
- ✓ **L'examen de ces fiches de coaching dans les trois régions enquêtées montre que la majorité des coachs utilisent des feuilles de brouillon** pour collecter leurs informations avant de les porter sur la copie du formulaire. En fait, dans la majorité des cas, les coachs n'ont pas véritablement maîtrisé ces fiches et ne l'utilisent pas comme un instrument de suivi actif des activités des groupes AVEC et des femmes bénéficiaires.
- ✓ **L'orientation stratégique des deux fiches implique que le formulaire de coaching individuel est réservé exclusivement aux AGR et celui de coaching de groupe au fonctionnement du groupe AVEC.** Plusieurs coachs avouent que cette distinction réduit leur capacité à montrer aux femmes bénéficiaires les interrelations existantes entre les activités individuelles et celles du fonctionnement du groupe AVEC.
- ✓ **Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs contenus dans ces deux fiches de coaching présentent certaines limites** ; la détermination des outils les plus efficaces pour identifier les besoins en appui des communautés demeure plus complexe, plusieurs facteurs socio-économiques, comportementaux, et institutionnels doivent être pris en compte pour parvenir à définir la structure des indicateurs la plus efficace.

- ✓ *L'approche développée par les coachs, consistant à écouter les femmes bénéficiaires et les membres des groupes AVEC dans ce processus d'identification des besoins* en appui comme dans le cas des CEP, est un tremplin essentiel pour parvenir à la formulation d'indicateurs pertinents qui, dans un tel contexte, évolueront en fonction des pratiques et des observances passées.
- ✓ *Les coachings individuel et de groupe appartiennent à une seule entité administrée de manière conjointe par les coachs* ; il existe des niveaux de coaching qui s'appliquent soit lors de visites individuelles ou de rencontres de groupe, les objectifs étant identiques dans les deux cas. Par conséquent, il n'existe pas deux types de coaching. Cette vision du coaching demeure la plus adaptée aux pays du sahel où le communautaire et l'individuel s'entremêlent pour instaurer une dynamique unique de résilience des populations locales face aux chocs.
- ✓ *La structure des indicateurs qui convient la mieux pour identifier les besoins en appui* dépend (i) des objectifs du projet en termes de renforcement de la résilience des communautés (ii) des modalités de fonctionnement des groupes AVEC et des objectifs opérationnels qui leur sont assignés, (iii) du type de paquet d'accompagnement productif, et (iv) du contexte socio-économique et culturel des villages bénéficiaires.
- ✓ *Les coachs doivent disposer des qualités techniques* nécessaires pour appliquer de manière efficace ces indicateurs de suivi. Aussi, ils doivent être dans des conditions satisfaisantes de travail notamment au niveau du nombre de groupes AVEC en charge. De même, il sera nécessaire d'adopter une structure de la fréquence et du contenu des visites et des appuis aux groupes AVEC qui prend en compte les réalités socio-économiques et institutionnelles locales. Pour le contenu des discussions, les PRC reconnaissent qu'ils avaient dû respecter les volontés des femmes bénéficiaires qui ont exprimé des demandes spécifiques de soutien auxquelles ils avaient dû répondre.
- ✓ *Les agents de terrain et les PRC concluent que la détermination ex nihilo de fréquences et de contenu des visites a permis seulement de créer plus de confusion dans leur esprit* ; mais, in fine, c'est la réalité du terrain qui a prévalu et déterminé la fréquence et le contenu des visites.

Dans le cadre des résultats relatifs à la mise en œuvre du coaching de groupe et du groupe d'entraide, et leurs implications, il ressort que :

- ✓ *Les femmes bénéficiaires ont reconnu avoir réalisé des rencontres de groupe avec ou sans transactions financières au cours desquelles les PRC ont réalisé leur coaching de groupe.* Pour certaines PRC, ce coaching de groupe consiste en l'animation des rencontres de groupe avec transaction ou, avec et sans transaction. Pour d'autres par contre, le coaching de groupe est un processus d'encadrement technique, de contrôle et de supervision des activités des membres des groupes AVEC lors de rencontres de groupe avec ou sans transaction.
- ✓ *Sur les avantages et les inconvénients du coaching de groupe par rapport au coaching individuel,* les réponses fournies par les PRC indiquent que celles-ci ont compris que le coaching, qui se fonde sur des valeurs de groupe, doit prendre en compte la double nature des bénéficiaires du programme PSA, celle de personnes communautaires appartenant à un groupe organique, et celle d'entrepreneur individuel qui dispose de ses spécificités en termes de capacités techniques, d'opportunités de développement des AGR, de contraintes familiales, et donc de besoins d'appui en coaching spécifique. En cela, il est inefficace de vouloir opposer le coaching de groupe au coaching individuel comme ils constituent une seule unité d'activité comportant des niveaux de mise en œuvre différents, chaque niveau ayant des objectifs et des résultats attendus particuliers liés à sa nature.
- ✓ Force est de constater que, malgré (i) le passage de l'approche des groupements féminins à celle des groupes AVEC et (ii) la mobilisation de ressources financières et humaines plus

importantes, le constat *d'une faible capacité institutionnelle des groupes AVEC s'impose* encore lors de cette évaluation qualitative comme en 2016 pour les groupements féminins.

- ✓ *Les groupes AVEC ne sont pas considérés par les femmes bénéficiaires comme des structures de solidarité ou d'entraide, mais plutôt comme des « associations de projet »* qui leur permettent, individuellement, de s'organiser pour réaliser des programmes d'épargne, d'accéder « facilement » et « dignement » au crédit, et de recevoir des appuis techniques dans la mise en œuvre de leurs AGR.
- ✓ *Si les femmes bénéficiaires ont compris la nécessité de s'associer pour développer une caisse d'épargne et de crédit, cela signifie qu'elles sont capables, malgré ces tendances au développement de comportements individuels au sein des communautés rurales, de construire des groupements d'intérêts économiques* à travers lesquels elles peuvent s'associer pour investir, produire ou créer de la valeur, commercialiser et générer des richesses, en d'autres termes s'associer avec d'autres pour renforcer leurs capacités de résilience.
- ✓ *Trois facteurs peuvent contribuer à atteindre cet objectif* : (i) adopter une approche de création des groupes AVEC en impliquant plusieurs personnes ressources de qualifications diverses⁴ (psychologue, sociologue, économiste, etc.), et principalement les PRC dans l'élaboration des stratégies de mise en place des organisations villageoises devant conduire les activités du programme, (ii) fournir les outils méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre de véritables groupes d'entraide et de solidarité c'est-à-dire revoir en profondeur les stratégies d'exécution des travaux de coaching afin de préparer les femmes bénéficiaires à développer un esprit de coopération, d'entraide et de solidarité, et (iii) les modalités d'administration des mesures d'accompagnement devront s'inscrire dans le long terme c'est-à-dire s'adapter aux contextes des villages bénéficiaires, aux faibles capacités techniques des membres des communautés, et aussi à la nature structurelle des crises qui affectent celles-ci.

Enfin par rapport aux résultats relatifs à la culture organisationnelle et aux modalités de gestion, et leurs implications, il apparaît que :

- ✓ *La Banque mondiale et le Gouvernement du Niger avaient convenu de jeter les bases d'un système de protection sociale réactive aux crises* à travers une approche axée sur la gestion par le cycle du projet avec pour objectif à moyen et long terme de mettre en place une Cellule pérenne de Filets Sociaux.
- ✓ *La coordination nationale du projet, ancrée fondamentalement dans une vision projet (esprit opportuniste de court terme) et non de recherche-développement des activités du programme PSA, a dépouillé les antennes régionales de leurs substances* en transformant les coordonnateurs et les RSE régionaux en de simples spectateurs dans la réalisation des activités opérationnelles.
- ✓ *Malgré un contexte contraignant de gestion administrative et d'organisation des opérations de terrain, les coordinations régionales, les agents de terrain et les PRC des zones de l'évaluation ont fourni des efforts* pour instaurer un cadre de gestion des opérations de terrain et une culture d'adaptation des activités du programme aux spécificités des villages bénéficiaires.

En définitive, au terme de ce premier cycle, le programme PSA fait face à un double défi dont les résolutions détermineront son aptitude à atteindre ses objectifs de renforcement durable des capacités de résilience des communautés vulnérables nigériennes :

⁴ Les praticiens expérimentés dans la mise en œuvre de ces programmes disposent plus de compétences que les universitaires dont la plupart se complaisent dans des théories qui, en raison de leur complexité, exigent plus de doigté dans leur manipulation

- ✓ La mise en œuvre d'une gestion décentralisée des activités opérationnelles pour d'une part rendre aux coordinations régionales la plénitude de leurs interventions sur le terrain, et d'autre part instaurer une gestion transparente et efficace des ressources financières.
- ✓ La gestion efficace des flux de nouvelles adhérentes aux groupes AVEC qui, dans l'une des trois régions, ont pris des proportions importantes expliquant de facto l'adhésion des communautés rurales aux idées développées par le programme PSA.

Introduction

Au cours des années 2010, la Banque mondiale avait initié le programme de protection sociale adaptative au Sahel (PSA)⁵ pour lutter contre la pauvreté en améliorant à long terme la sécurité alimentaire ainsi que la résilience des personnes pauvres et vulnérables à travers l'appui à la promotion de l'emploi productif, à la diversification des moyens de subsistance et à la gestion des risques.

Cet engagement à mettre en œuvre un système de protection sociale réactive aux crises dans les six pays du sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal and Tchad) résulte principalement des études récentes⁶ qui, d'une part, ont montré des impacts positifs des programmes de filets sociaux sur l'emploi des bénéficiaires et, d'autre part, laissent notamment entrevoir des bénéfices importants à long terme de cette approche multidimensionnelle visant à lever les contraintes à l'emploi productif des plus pauvres.

Or, dans ces pays du Sahel qui figurent parmi les pays les plus pauvres au monde⁷, malgré une croissance soutenue au cours de cette dernière décennie et les multiples efforts des gouvernements pour lutter contre la pauvreté, des niveaux importants de sous-emploi caractérisés par une insuffisance de la rémunération et/ou du nombre d'heures travaillées sont observés en particulier au sein des jeunes qui constituent la grande majorité de la population active, les ruraux et les femmes. A ce titre, si l'emploi des jeunes dans les zones urbaines est devenu une priorité pour les décideurs politiques africains, la question de l'emploi en milieu rural et dans les petites villes reste encore très présente.

C'est dans ce cadre que la Banque mondiale avait engagé en 2016 un diagnostic approfondi des contraintes à l'amélioration de la productivité et de la résilience dans les secteurs agricole et non-agricole dans les pays du sahel afin de poursuivre le processus d'amélioration des performances de son programme PSA⁸.

Les conclusions de cette étude qualitative se sont traduites par l'adoption de mesures d'accompagnement productif qui, au Niger, ont été mises en œuvre au cours de la période 2017-2018. Sept principales mesures ont été exécutées dans les zones d'intervention du projet Filets Sociaux au Niger en fonction des types de paquet attribués de manière aléatoire à chacune des communautés bénéficiaires⁹ :

- ✓ Deux mesures de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des communautés :
 - **Mesure 1** : la mise en place d'un système de Coaching
 - **Mesure 2** : l'installation des groupes AVEC
- ✓ Une mesure psycho-sociale :
 - **Mesure 3** : la Sensibilisation communautaire sur les aspirations et les normes sociales
- ✓ Deux mesures de formation :
 - **Mesure 4** : Formation en Ateliers Compétences de Vie (ACV)

⁵ Au Niger, l'accord de financement du Projet Filets sociaux par la Banque mondiale a été approuvé le 19 mai 2011; et, le projet a démarré ses activités en octobre 2011. La fin de ce premier cycle du projet est intervenue le 30 juin 2017. Un financement additionnel a été obtenu pour poursuivre les activités du projet Filets sociaux au Niger jusqu'en juin 2019. Aussi, lire : World Bank (2012): "The World Bank 2012-2022 Social Protection and Labor Strategy", World Bank, Washington DC

⁶ Oxford Policy Management (2016): "Système de protection sociale réactive aux crises: revue de la littérature », février 2016

⁷ Voir Rapport du PNUD sur le Développement humain dans le monde (2018)

⁸ Voir Rapport de l'Etude qualitative sur les contraintes à l'emploi productif dans les zones du projet Filets sociaux au Niger

⁹ En dehors des villages témoins qui ne bénéficient que du cash transfert sans aucun accompagnement productif, les autres communautés ont reçu le paquet social (sans distribution de capital productif), le paquet capital et le paquet complet (la totalité des 7 mesures).

- **Mesure 5** : Formation en compétences techniques et micro-entrepreneuriales (GERME)
- ✓ Une mesure de renforcement des capacités financières d'investissement productif
 - **Mesure 6** : Octroi d'une subvention productive de 80 000 FCFA
- ✓ Une mesure de renforcement des capacités productives
 - **Mesure 7** : Facilitation de l'accès au marché des intrants

La mise en œuvre de ces mesures a donné lieu à l'adoption d'un agenda d'apprentissage par Trickle Up et l'équipe PSA de la Banque mondiale. Cet agenda souligne les priorités d'apprentissage en ce qui concerne la délivrance du coaching aux bénéficiaires du programme PSA et la contribution des groupes d'épargne à la réalisation des objectifs du programme. Trois principaux objectifs d'apprentissage ont été convenus :

- ✓ **Objectif 1** : « contribuer à affiner la conception et la prestation du coaching afin de promouvoir sa mise à l'échelle rentable dans le contexte sahélien »¹⁰.
- ✓ **Objectif 2** : « contribuer à l'efficacité et au rôle des groupes d'épargne dans la réalisation des objectifs du programme ».
- ✓ **Objectif 3** : « contribuer à l'apprentissage afin que la conception de la composante du coaching réponde de manière suffisante et rentable aux besoins des ménages les plus pauvres et les plus vulnérables de la population cible ».

Ainsi, il avait été décidé d'organiser, au terme du premier cycle de mise en œuvre de ces mesures d'accompagnement productif, une évaluation qualitative qui devrait compléter une étude d'impact qui aura lieu au Burkina Faso, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal; cette évaluation qualitative devrait contribuer à l'atteinte des objectifs contenus dans l'agenda d'apprentissage dans chacun des pays cibles.

Dans ce cadre, ayant achevé la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA dans les villages tôt au cours du dernier trimestre de 2018, une évaluation qualitative a été conduite (i) du 22 décembre 2018 au 2 janvier 2019 dans les régions de Maradi (22 au 27 décembre 2018) et de Tahoua (28 décembre 2018 au 2 janvier 2019), (ii) du 6 au 11 février 2019 dans la région de Tillabéri, et (iii) du 12 au 13 février 2019 respectivement à Tahoua et à Maradi pour des travaux complémentaires¹¹.

Le présent rapport dresse un bilan des résultats obtenus à travers cette collecte de données dans les six communautés sélectionnées, Garin Labo et Garin Maigari (Commune de Safo, Département de Madarounfa, Région de Maradi), Akoubounou et Tezak (Commune d'Akoubounou, Département d'Abalak, Région de Tahoua), et, Koné Béri et Zama Koira Tégui (Commune de Karma, Département de Kollo, Région de Tillabéri).

Conformément aux TDR, ce rapport d'évaluation de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA au Niger présente successivement le contexte du dit programme, la méthodologie de mise en œuvre de l'évaluation qualitative, les résultats et leurs implications.

¹⁰ Voir Annexe 1 (TDR de la consultation)

¹¹ La mission de terrain a été suspendue pour cause de maladie pendant plus d'un mois.

Description du contexte PSA au Niger

1. Economie de subsistance et croissance démographique galopante

En 1960, la population du Niger était estimée à 3 millions d'habitants. Quarante ans plus tard, elle est estimée à près de 10 millions d'habitants (INS, RGP/H 2001). En 2018, cette population est passée à 21,5 millions d'habitants (INS 2018), soit plus qu'un doublement en moins de 20 ans. Avec un taux de croissance démographique de près de 4% l'an (INS, RGP/H 2012), considéré comme le plus élevé au monde, les nigériens se compteront à plus de 35 millions au cours de la prochaine génération. Près de 85% de cette population tirent leurs revenus de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'artisanat. Les capitaux principaux sinon exclusifs de ces systèmes de production sont les ressources naturelles, la force de travail des populations et leurs technologies.

Environ 66% de cette population vit en dessous du seuil de pauvreté. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle concerne plus de 40% de la population. En 2017, 2,67 millions de nigériens étaient classés en insécurité alimentaire ; et 5,98 millions de nigériens étaient considérés à risque. Une grande partie des populations concernées par l'insécurité alimentaire se situent dans les régions rurales.

Toute chose égale par ailleurs, une mutation profonde de cette structure rurale de l'économie du Niger est peu probable à l'échéance d'une génération. Jusqu'ici, pour répondre à la demande croissante de la consommation et aux effets des divers chocs climatiques, et face à la faible productivité des itinéraires et équipements techniques de production, les stratégies dominantes, adoptées par les communautés locales, ont été surtout l'extension de l'emprise agricole et la réduction des durées et surfaces en jachère, le renforcement de l'économie de subsistance à travers des activités à faible productivité (petit commerce, élevage de subsistance, etc.), et la mise en œuvre de modalités d'adaptation axées principalement sur la diversification des activités économiques et l'exode/migration.

2. Echec des régulations globales et des programmes d'ajustement structurel

Ces tendances lourdes de généralisation de la pauvreté au cours de ces dernières décennies s'expliquent principalement par l'échec des régulations globales axées sur l'exploitation des ressources minières (essentiellement l'uranium) mises en œuvre à partir de 1976¹² et qui vont déboucher sur la crise de la dette extérieure du début des années 1980¹³ dont les principales conséquences en termes de politique de développement étaient la mise en place de programmes d'ajustement structurel : l'aide publique au développement a été conditionnée d'abord par l'établissement des Facilités d'Ajustement Structurel (FAS) dans les années 1980, puis par l'instauration des Facilités d'Ajustement Structurel Renforcé (FASR) dans les années 1990 et enfin à travers l'exécution des Facilités pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) dans les années 2000¹⁴.

Ces facilités d'ajustement structurel successives engendreront une double crise de confiance :

- ✓ L'une interne entre les populations et les autorités publiques, autorités publiques qui, dépouillées des moyens pour agir ou pour réagir, se sont retrouvées incapables d'encadrer le territoire et les populations et d'assurer les investissements minima face à une croissance démographique galopante. L'effondrement des systèmes publics sociaux de base (éducation,

¹² Elles sont mises en œuvre à travers le plan triennal de développement 1976-1978 et, le plan quinquennal de développement 1979-1983 dont l'exécution sera arrêtée en 1981 avec l'instauration des premières mesures d'ajustement structurel.

¹³ Le premier choc pétrolier de 1973 et la baisse continue des prix des produits primaires d'exportation sur les marchés internationaux engendreront une accumulation accélérée de déficits extérieurs principalement dans les pays en développement non exportateurs de pétrole qui atteindra des niveaux record au début des années 1980 provoquant ainsi la crise de la dette du tiers monde. L'encours de la dette extérieure (fin de période) du Niger a été multiplié par plus de sept en huit ans passant de 22,4 milliards de francs cfa en 1974 à 183,5 milliards francs cfa en 1981.

¹⁴ Abdoulaye Sambo Soumaila (2009) : « Evaluation des modalités de mobilisation et de gestion des flux d'aide au développement, et définition d'une stratégie de mobilisation des ressources », Programme « Bonne gouvernance et Croissance Mieux Répartie »/PNUD (PTA OMD 2009)/Ministère de l'Economie et des Finances du Niger, juin 2009

santé, eau potable et assainissement) et de l'administration publique, qui se traduit par des crises sociales aiguës, constitue l'une des causes de cette perte de confiance interne. En réaction à ces effets dévastateurs des programmes d'ajustement structurel, les sociétés civiles dénoncent les politiques de stabilisation préconisées par les principaux partenaires financiers internationaux (FMI et Banque mondiale en particulier) pour résoudre la crise de la dette.

- ✓ L'autre externe entre l'Etat et les PTF, l'Etat étant incapable d'honorer ses engagements financiers de remboursement de la dette extérieure. A travers celle-ci, les PTF définissent de nouveaux cadres stratégiques d'intervention qui désormais s'appuieront sur la création et le renforcement des capacités de nouveaux acteurs de développement (Collectivités territoriales décentralisées, ONG, Associations et Organisations Communautaires de Base). Dans cette perspective, ils susciteront un renforcement de la coordination des stratégies nationales de développement à travers des organisations communautaires sous-régionales (UEMOA et CEDEAO en Afrique de l'ouest).

Ainsi, ce sont ces approches décentralisées « novatrices », fondées sur des micro-réalisations impliquant directement, au moins théoriquement, les populations locales organisées au sein de structures communautaires, qui sont chargées d'atténuer sinon de compenser les impacts négatifs des programmes d'ajustement structurel sur le développement social en particulier :

- ✓ Approches « participatives » soutenant la structuration du monde rural qui engagent l'orientation de l'économie dans son ensemble vers une gestion communautaire des ressources sur la base de structures à buts non lucratifs. Le produit institutionnel qui va sortir de cette communautarisation de l'économie renforce le dualisme structurel, la spécialisation primaire (exploitation minière), et surtout l'économie de subsistance.
- ✓ Les stratégies endogènes de développement ont été remplacées par celles de réduction de la pauvreté ; le développement est réduit à la lutte contre la pauvreté comme si la pauvreté était la cause du sous-développement et non tout simplement sa manifestation la plus visible. Ainsi, autour de la lutte contre la pauvreté vont s'ériger des mécanismes spécifiques de financement de l'économie, des systèmes particuliers d'organisation de la production, des modalités peu communes de structuration de la distribution des produits, des dispositifs novateurs d'organisation des secteurs sociaux, et un cadre de réforme institutionnelle administrative et socio-politique.

Malgré ces multiples expériences soutenues par la coopération économique internationale au cours de ces trois dernières décennies, le Niger, à l'instar des autres pays du sahel, demeure encore un pays extrêmement pauvre : depuis 2012, le Niger occupe la dernière place du classement des pays en termes d'indice de développement humain (PNUD, 2018).

3. L'intensification des crises alimentaires suggère de nouvelles orientations stratégiques

Les diverses stratégies de réduction de la pauvreté¹⁵ n'ont guère produit les effets escomptés. La crise économique, qui était perçue à l'origine conjoncturelle, s'est avérée plus profonde c'est-à-dire structurelle.

A partir de 2000, le Niger, tout comme la plupart des pays du sahel, subit les effets des changements climatiques : les cycles des sécheresses sont de plus en plus courts (quatre crises alimentaires majeures au cours de la période 2001-2010¹⁶) et les inondations sont apparues plus fréquentes et plus dévastatrices. L'insécurité alimentaire et la malnutrition infantile deviennent quasi-chroniques dans

¹⁵ Le Niger a mis en œuvre une Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) 2002-2015 qui a été revue et corrigée pour donner lieu à la Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la Pauvreté (SDRP) 2008-2012 et à la Stratégie de Développement Rural (SDR).

¹⁶ Celles de 2001, 2004-2005, 2008 et 2010-2011

toutes les régions du pays.

Dans ce contexte, les programmes d'urgence, qui étaient jusqu'alors les seuls instruments stratégiques de soutien aux populations vulnérables à l'insécurité alimentaire, atteignent leurs limites objectives : les distributions gratuites ponctuelles de vivres et les subventions des prix des principales denrées alimentaires pendant la période de soudure, en raison de leur nature de court terme, se sont avérées incapables de lutter contre l'insécurité alimentaire chronique dont les causes sont à la fois multiples et enracinées profondément dans l'environnement socio-économique. De même, face à l'ampleur des besoins toujours croissants d'année en année, l'Etat a perçu la double nécessité d'une part d'une mobilisation plus efficace des PTF notamment les humanitaires et d'autre part d'une coordination des actions de ces derniers sur le terrain.

C'est ainsi, que le « Système d'Alerte Précoce et de Gestion des Catastrophes », créé en août 1989 pour contribuer à la prévention et la gestion des catastrophes et ainsi, éliminer ou réduire les risques et/ou les effets des catastrophes dans les domaines alimentaire, socioéconomique, sanitaire et nutritionnel, sera progressivement renforcé pour se traduire par la création en 1998 d'un Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (DNP-GCA)¹⁷ : composé d'organes d'information, de coordination et de décision, de réponse ainsi que d'outils financiers, le DNP-GCA a pour mission de contribuer à la réduction de la vulnérabilité alimentaire des populations Nigériennes par une meilleure information / coordination et une meilleure gestion des actions des différents intervenants. En 2002, la Cellule Crises Alimentaires (CCA) fût créée pour assurer la coordination des aides et le secrétariat des instances de concertation et de décision du DNP-GCA ; cette séparation visait à garantir l'indépendance de l'information et répondait surtout à une préoccupation des partenaires pour séparer l'alerte de la réponse aux crises.

4. Initiative Banque mondiale : programme de protection sociale adaptative au Sahel

L'échec des programmes d'ajustement structurel et les vives réactions des sociétés civiles avaient conduit les experts de la Banque mondiale à remettre en cause leurs visions des stratégies d'intervention dans les pays en développement et engendré la mise en œuvre de plusieurs programmes de recherche, notamment ceux sur les systèmes de protection sociale réactive aux crises qui connaîtront un développement significatif au cours des années 2000 et 2010. Ces recherches montrent en particulier que :

- ✓ « La programmation annuelle d'urgence réactive n'est plus la manière appropriée pour répondre aux crises saisonnières prévisibles telles que les sécheresses, pour lesquelles un programme de solutions prévisibles répondrait mieux à leurs problèmes (Holmes et Bastagli, 2014). Les évaluations de l'Inter-Agency Standing Committee (IASC) sur la crise liée à la sécheresse de 2011 dans la Corne de l'Afrique, conclurent que rompre le cycle de vulnérabilité chronique aux sécheresses et aux autres crises dépendait d'un renforcement des liens entre les objectifs humanitaires et ceux liés au développement (Paul *et al.* 2012 ; Sida *et al.*, 2012 ; Slim, 2012). L'étude du DFID sur l'aspect économie d'une réponse précoce préconisait une évolution vers un financement humanitaire pluriannuel, un financement de mécanismes apportant une réponse précoce et le développement d'interventions à plus long terme (Cabot Venton, 2013) »¹⁸.

17 En 2012: Le mandat du DNP-GCA a été élargi à la prévention et la gestion des catastrophes et devient Dispositif National de Prévention et Gestion des Catastrophes et Crises Alimentaires (DNP-GCCA). En décembre 2016, le Dispositif a connu une réorganisation suite, principalement, à la création du Ministère de l'Action Humanitaire et de la Gestion des Catastrophes (MAH/GC) : il redevient Dispositif National de Prévention et Gestion des Crises Alimentaires (DNP-GCA).

18 Oxford Policy Management (2016): "Système de protection sociale réactive aux crises: revue de la littérature », février 2016, page 28

- ✓ « Les solutions en amont et le développement d'une plus grande résistance aux crises impliquent une anticipation, une atténuation et une réponse aux risques naturels dans les interventions de développement (Pelham *et al*, 2011). Cela a entraîné de multiples discussions et actions pour adopter une approche plus holistique dans la gestion des crises, y compris la programmation autour du concept de « résilience » réunissant le développement, la RCC et les acteurs humanitaires pour venir en aide aux personnes en cas de crise (Bastagli, 2014 ; Mosel et Levine, 2014 ; La Rosa, 2015) »¹⁹.
- ✓ La protection sociale constitue un levier pour intégrer le développement et l'intervention humanitaire à un double titre :
 - « La protection sociale comme outil de réduction des risques en superposition avec une solution humanitaire. L'utilisation *a posteriori* de la protection sociale est très similaire à l'intervention humanitaire. Depuis lors, la Banque Mondiale, le Programme Alimentaire Mondial, l'Organisation Alimentation et Agriculture (FAO) et le DFID ont tous adopté des politiques, des stratégies ou des documents de travail encourageant l'intégration de ces concepts (Vincent et Cull, 2012 ; La Rosa, 2015).
 - Modalités et systèmes communs : Dans les pays à faible revenu, les modes de transfert de trésorerie (et alimentaire) sont communs à l'aide matérielle pour les ménages affectés par la catastrophe et à la protection sociale destinée aux ménages souffrant de pauvreté chronique. Ils fournissent un outil commun pour une transition en douceur de l'assistance en temps normal à celle apportée en période de crise (Gairdner *et al*. 2011 ; GHA, 2015 ; Ramos *et al*. 2012 ; La Rosa, 2015 ; Maunder *et al*. 2015).»²⁰.

Cet engouement pour les systèmes de protection sociale réactive aux crises résulte principalement des expériences réussies dans plusieurs pays, notamment celle mise en œuvre par la BRAC²¹ à partir des années 1970 au Bangladesh connue sous le nom du Graduation Programme. Cette approche est fondée sur une stratégie consistant à la coordination de plusieurs mesures productives pour lever différentes contraintes pesant sur les ménages pauvres, et leur permettre d'échapper au cercle vicieux de la pauvreté. Elle a été testée par la suite dans huit pays différents (Haïti, Honduras, Pérou, Ghana, Yémen, Ethiopie, Pakistan et Inde). Elle se compose d'un ensemble d'interventions clés: le transfert ponctuel d'un actif, le soutien à la consommation via des transferts monétaires réguliers sur une durée maximale d'un an, l'accès à des produits d'épargne, la formation et l'accompagnement régulier.

Toutes ces études ont décrit les résultats très prometteurs de cette approche :

- ✓ Un an après la fin du programme, le revenu du bétail des bénéficiaires était significativement plus élevé que celui des non-bénéficiaires. Aussi, la consommation par tête des bénéficiaires du programme était plus élevée que celle des non-bénéficiaires, et la sécurité alimentaire a progressé. En termes d'analyse coûts-bénéfices, le programme s'est montré rentable dans tous les six pays évalués à l'exception du Honduras, avec des ratios bénéfices-coûts très élevés.
- ✓ Sur longue période, il était apparu que la consommation par tête et l'accumulation d'actifs ont encore augmenté pour les bénéficiaires. Le programme semble avoir mis les ménages les plus pauvres sur une trajectoire de sortie de la pauvreté soutenable, qui persiste bien après la fin des mesures d'accompagnement.

¹⁹ Oxford Policy Management (2016): "Système de protection sociale réactive aux crises: revue de la littérature », février 2016, page

²⁰Oxford Policy Management (2016): "Système de protection sociale réactive aux crises: revue de la littérature », février 2016, page 29

²¹ Muazzam Husain, A.M. 1997. "Poverty alleviation and empowerment. An impact assessment study on BRAC's Rural Development Programme". BRAC Research and Evaluation Division, Dhaka, Bangladesh.

En Afrique, de plus en plus de pays combinent les programmes de transferts monétaires avec des mesures d'accompagnement visant à accroître la productivité et la résilience des ménages pauvres aux chocs : le programme de filet social productif de l'Éthiopie, lancé en 2005, intègre une composante «travaux publics» qui permet notamment d'offrir des emplois à court terme aux bénéficiaires aptes à travailler tout en favorisant la création d'actifs productifs.

Au Niger, la nécessité d'un renforcement institutionnel du DNP-GCA, les insistances des partenaires internationaux au développement dont les humanitaires principalement, et surtout la multiplication des crises alimentaires et des catastrophes au cours des années 2000 vont inciter le Gouvernement à engager la création de la Cellule Filets Sociaux (Arrêté N° 0236/PM du 16 décembre 2010), et surtout le lancement au même moment d'un projet pilote des Filets sociaux par le cash transfert avec l'assistance technique de la Banque mondiale²². La CFS, constituée sous la forme d'un projet, comprend un Comité de pilotage, une Unité de gestion technique (UGT) et des coordinations régionales établies comme des antennes du projet dans les régions ; ce cadre institutionnel est chargé de mettre en œuvre les différentes phases du projet Filets sociaux.

Cette phase pilote, d'un montant de 750 millions francs CFA financé par le Gouvernement du Niger (contribution du Niger), a été exécutée dans 52 villages des régions de Tahoua (Bouza et Illéla) et de Tillabéri (Tillabéri et Ouallam) pendant 18 mois (janvier 2011 à juin 2012) : en outre des cash transfert de 10 000 francs/mois/ménage (2281 ménages bénéficiaires), les communautés ont bénéficié d'un accompagnement permanent à travers des groupements féminins en vue de leur assurer la sécurité alimentaire²³.

De manière globale, l'évaluation d'impact socio-économique de ce projet pilote (Quentin Stoeffler et al., septembre 2016) a fait ressortir le relèvement du niveau des investissements productifs des ménages qui s'est traduit par une augmentation du capital bétail détenu par les ménages, une hausse de l'épargne, et un accroissement significatif des rendements agricoles.

Ces résultats encourageants conduiront le Gouvernement nigérien et la Banque mondiale à conclure en juillet 2011 l'accord de financement du projet Filets Sociaux d'un montant de 70 millions \$ us pour une durée de 6 ans (11 octobre 2011 – 30 juin 2017). Ce projet, qui est intervenu dans cinq régions du Niger (Dosso, Maradi, Tahoua, Tillabéri, et Zinder) comporte quatre composantes principales :

- ✓ **Composante 1 (3,2 millions \$ us) : système de filets sociaux.** Au titre de cette composante, il s'agira principalement de concevoir et de mettre en œuvre un SIG performant en vue du suivi des activités du projet, un système efficace de ciblage et de paiement, des modalités pérennes de suivi/évaluation, et des mesures d'accompagnement en tant que conditions flexibles²⁴ liées au paiement des transferts d'argent.
- ✓ **Composante 2 (48,6 millions \$ us) : transferts d'argent pour la sécurité alimentaire.** Le projet garantit aux populations vulnérables une source de revenu minimum (10 000 FCFA²⁵ par mois et par ménage pendant 24 mois) pour leur permettre d'améliorer leur accès à la nourriture et

²² Il faudrait souligner que la Stratégie de Développement Rural suggérait le développement d'un système de filets sociaux en faveur des communautés rurales.

²³ Les femmes perçoivent les cash transfert au nom des ménages.

²⁴ Ces conditions portent sur les Pratiques Familiales Essentielles : (i) Allaiter exclusivement au sein pendant les six premiers mois de la vie de l'enfant, (ii) Dormir sous une moustiquaire, (iii) Administrer aux enfants une solution de réhydratation orale en cas de diarrhée, (iv) Se laver les mains avec du savon, (v) Introduire différents aliments nutritifs dans le régime des enfants de plus de six mois, (vi) Assurer des soins de santé préventifs aux enfants, (vii) Amener les enfants dans un dispensaire dès les premiers signes de maladie, (viii) L'espacement des naissances.

²⁵ Ce montant mensuel de 10.000 francs CFA (environ 20 \$ us) représente l'équivalent d'environ 15 % du seuil de pauvreté pour une famille rurale au Niger.

d'initier des investissements productifs et en capital humain. Cette composante ciblera quelques 1.000 villages dans les 20 départements les plus pauvres des 5 régions retenues. Au total 80.000 ménages pauvres bénéficieront de ces activités sur deux cycles et quatre années d'exécution.

- ✓ **Composante 3 (10,5 millions \$ us): cash for work.** Un travail temporaire sera offert à environ 15.000 personnes chaque année, soit un total de 60.000 personnes pendant la durée du projet dans les communautés connaissant un niveau inhabituellement plus élevé d'insécurité alimentaire. Les activités de cash for work peuvent comprendre des activités telles que la restauration de terres dégradées, la protection de l'environnement, la réhabilitation de petites infrastructures ainsi que des projets d'assainissement.
- ✓ **Composante 4 (7,7 millions \$ us) : gestion du projet.**

Ce projet jette les bases d'un système durable de Filets Sociaux au Niger en ouvrant la voie à la mise en œuvre du programme PSA et aussi en favorisant l'ancrage de la Cellule Filets Sociaux au DNP-GCA en 2017.

En effet, le programme PSA a été conçu comme une prolongation du projet Filets sociaux dont la date de clôture passe du 30 juin 2017 au 30 juin 2019 avec les modifications suivantes dans la structure des composantes :

- ✓ **Composante 1 :** l'intitulé devient « Construire un Système de Filets Sociaux Adaptatifs et Extensibles » avec un budget additionnel de 5,35 millions \$ us.
- ✓ **Composante 2:** l'intitulé nouveau est « Transferts d'Argent et Mesures d'Accompagnement » avec un budget additionnel de 11,1 millions \$ us.
- ✓ **Composante 3:** le nouvel intitulé est « Cash for Work pour la résilience » avec un budget additionnel de 8,4 millions \$ us.
- ✓ **Composante 4 :** l'intitulé reste identique avec un budget additionnel de 6,150 millions \$ us.

En définitive, cette évaluation qualitative porte sur les activités menées dans le cadre de cette prolongation de la convention initiale établie entre la Banque mondiale et le Gouvernement du Niger.

Contexte local des villages enquêtés

Conformément aux TDR, les travaux de terrain de l'évaluation qualitative de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA se sont déroulés dans six villages des régions de Maradi, Tahoua et Tillabéri.

L'identification de ces six villages a été réalisée sur la base de quatre critères²⁶ :

- ✓ **Critère 1 :** les zones d'intervention pour la mise en œuvre de mesures d'accompagnement des villages tôt : les villages tôt des régions de Tillabéri, Tahoua et Maradi. Ce critère est défini par les TDRs.
- ✓ **Critère 2 :** les types de mesures d'accompagnement : paquet social, paquet capital et paquet complet. Ce critère résulte des modalités de mise en œuvre des mesures d'accompagnement du programme PSA au Niger.
- ✓ **Critère 3 :** le degré de développement socio-économique et d'accessibilité.
- ✓ **Critère 4 :** le degré de regroupement des bénéficiaires. Dans la majorité des communes d'intervention du projet, il existe plusieurs villages qui constituent des regroupements d'hameaux qui sont éloignés du chef-lieu de village où se réunissent les bénéficiaires du projet.

²⁶ Voir le protocole technique de mise en œuvre de l'évaluation qualitative en Annexe 2

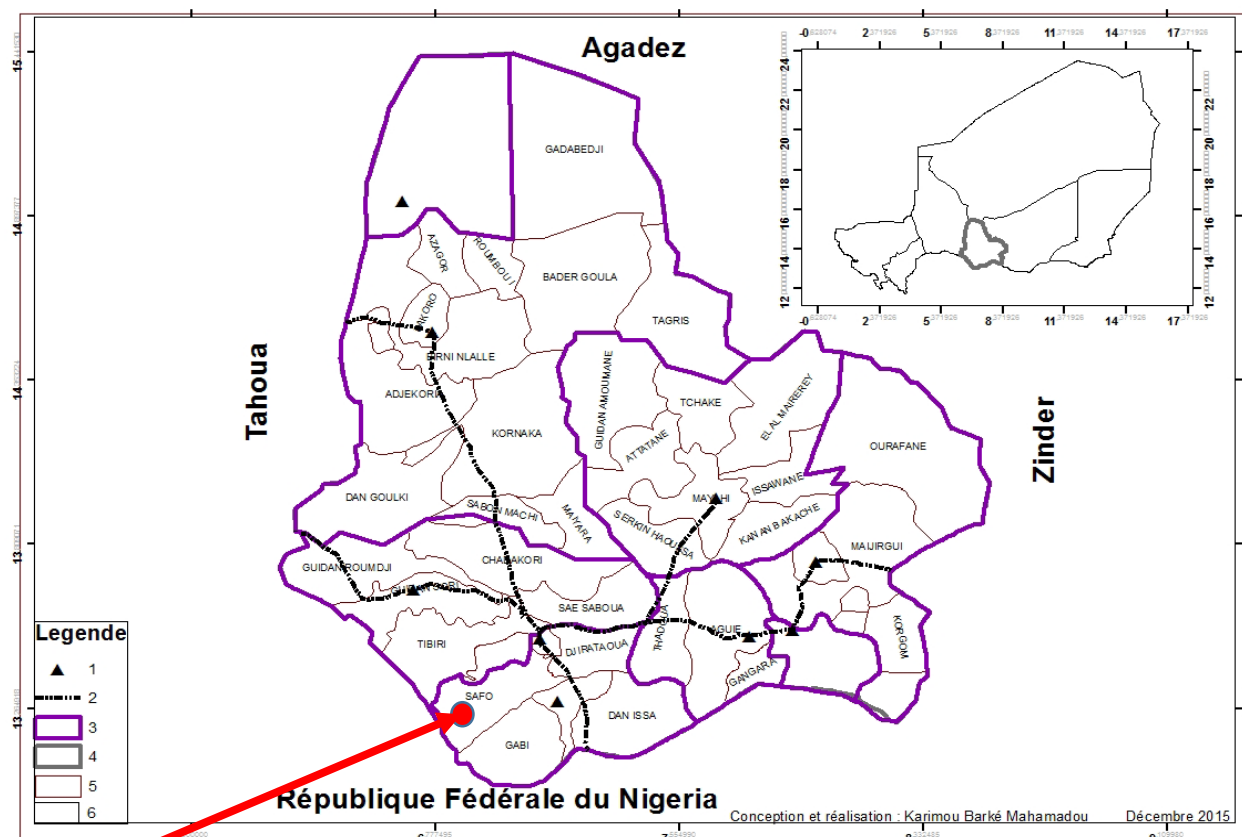
Dans ce cadre, le degré de développement socio-économique a été évalué par trois variables :

- ✓ la taille de l'agglomération (centre urbain ou gros village versus hameaux ou petits villages) en termes de densité de la population.
- ✓ les infrastructures socio-économiques disponibles (école, centre de soins de santé, marchés, abattoirs, centres de production, infrastructures hydrauliques).
- ✓ le degré de diversification des activités économiques (agriculture, élevage, commerce, autres services).

1. Région de Maradi

Située au sud-est du Niger dans la zone sahélienne, la région de Maradi se caractérise par une forte croissance démographique (3 402 094 habitants en 2012 avec un taux de fécondité en 2012 de 8,4 enfants/femme –le deuxième taux le plus élevé du Niger-) et un degré élevé de pauvreté (taux de sévérité de la pauvreté multidimensionnelle de 59,32%) malgré qu'elle soit le principal grenier céréalier du Niger.

Carte 1 : carte de la région de Maradi



Garin Labo, Garin Maigari

Peuplée principalement d'Haoussas (ethnie majoritaire), de Peulhs, et de Touaregs, cette région est essentiellement à vocation agropastorale c'est-à-dire agricole dans sa partie sud, agropastorale dans la zone centrale, et pastorale au nord.

Les deux villages sélectionnés sont situés dans la commune rurale de Safo (Département de Madarounfa) au sud de la région de Maradi (tableau 1) :

- ✓ Garin Labo est un petit village de moins de 200 habitants situés à une cinquantaine de Km de la ville de Maradi. Ses populations exercent à la fois l'agriculture pluviale, le maraichage pendant la saison sèche/froide, et le commerce de produits divers importés essentiellement du Nigéria qui est frontalier avec la commune rurale de Safo.
- ✓ Le village de Garin Maigari est situé à moins de 5 km de Celui de Garin Labo ; on accède au village de Garin Labo en traversant celui de Garin Maigari. Disposant de plus de 500 habitants, celui-ci dispose de plusieurs infrastructures scolaires, sanitaires et hydrauliques ; il est raccordé au réseau national d'électricité.

Malgré leur proximité, ces deux villages présentent deux contextes socio-économiques différents :

- ✓ Sur la base des critères énumérés ci-dessus, le village de Garin Maigari est caractérisé par un contexte socio-économique plus prospère que celui de Garin Labo dont les habitants sont contraints de se déplacer dans ce premier village pour s'approvisionner en matières premières et/ou pour bénéficier de ses infrastructures socio-économiques (moulins, marché hebdomadaire, etc.).
- ✓ Le village de Garin Labo est bénéficiaire du paquet social qui l'exclut ainsi de fait du capital productif ; celui de Garin Maigari est bénéficiaire du paquet complet c'est-à-dire ayant accès à la distribution du capital productif.

Tableau 1 : villages enquêtés dans la région de Maradi

Code Village	Nom du village	Paquet d'accompagnement	Nombre de groupes AVEC	Caractérisation socio-économique
Région de Maradi				
4007	Garin Labo	Social	2	Moins développé et enclavé
4009	Garin Maigari	Complet	2	Développé et accessible

2. Région de Tahoua

Troisième région la plus peuplée du Niger avec 3 328 365 habitants en 2012 (INS, RGP/H 2012), la région de Tahoua est située au centre du Niger et traversée par deux zones climatiques qui sont la zone sahélo-saharienne au nord correspondant à la zone pastorale, et la zone sahélienne au sud. Elle fait partie des régions ayant un taux de sévérité de la pauvreté multidimensionnelle les plus élevés du Niger estimé en 2014 à 61,19%.

Carte 2 : carte de la région de Tahoua



Sa population est constituée d’Haoussa (ethnie majoritaire), de Touaregs, de Peulhs, et d’Arabes.

Les villages sélectionnés sont situés dans la commune rurale d’Akoubounou (Département d’Abalak) appartenant à la zone pastorale de la région nord Tahoua (tableau 2) :

- ✓ Akoubounou, chef-lieu de la commune rurale portant le même nom, constitue une agglomération rurale de près de 1 500 habitants ; il est situé à une centaine de Kms de la ville de Tahoua sur la Route Tahoua-Arlit. L’élevage constitue la principale activité économique des populations locales qui sont constituées de touaregs sédentarisés à plus de 95%. Dans ce cadre, il dispose de plusieurs infrastructures socio-économiques (écoles primaires, un collège, un marché hebdomadaire, un CSI type 2, un réseau d’adduction d’eau potable, etc.). Cette communauté rurale est marquée par la forte influence des valeurs coutumières et religieuses qui interdisent les rassemblements mixtes (hommes et femmes) et surtout limitent les activités des femmes aux travaux ménagers ; les taux de scolarisation des enfants en général, et celui des jeunes filles en particulier, sont très faibles en raison des multiples réticences des parents sur l’ensemble de la commune rurale qui connaît plusieurs cas de fermeture d’écoles primaires par manque d’élèves. La communauté d’Akoubounou est bénéficiaire du paquet complet.
- ✓ Le village de Tezak, situé à une quinzaine de Kms d’Akoubounou, est un village d’attache de populations pasteures nomades (touaregs) qui, en outre de l’élevage, pratiquent la coupe de bois et la production/commercialisation de charbon de bois (essentiellement les femmes). Il compte une multitude de petits hameaux dont la population totale ne dépasse guère 200 habitants. Ce village ne dispose d’aucunes infrastructures socio-économiques. Il est bénéficiaire du paquet capital c’est-à-dire du capital productif distribué aux femmes bénéficiaires membres des groupes AVEC.

Ainsi, ces deux villages demeurent différents à tout point de vue :

- ✓ Si le village d’Akoubounou dispose d’importantes opportunités de développement d’activités productives, par contre le village de Tezak n’offre aucune possibilité d’exercer une activité économique autre que l’élevage. Les femmes bénéficiaires font remarquer qu’elles ne peuvent pas exercer le petit commerce comme les familles sont dispersées dans le terroir pastoral.
- ✓ Le village de Tezak est habité par des populations pasteures nomades dont une partie se déplace de manière continue pendant toute l’année pour permettre à leurs troupeaux d’accéder aux ressources naturelles. Contrairement à Tezak, Akoubounou est une agglomération de touaregs sédentaires dont les femmes ont commencé, avec l’appui de certains projets de développement, à développer de nouvelles activités comme la couture, la commercialisation de pagnes et de tissus, etc.

Sans nul doute que le contexte du village de Tezak, marqué par le nomadisme et la transhumance, soulève des questions sur l’applicabilité de mesures d’accompagnement productif qui sont destinées fondamentalement à des populations sédentaires²⁷.

Tableau 2 : villages enquêtés dans la région de Tahoua.

Code Village	Nom du village	Paquet d’accompagnement	Nombre de groupes AVEC	Caractérisation socio-économique
Région de Tahoua				
3749	Akoubounou	Capital	10	développé et accessible
3751	Tezak	Complet	3	Moins développé et enclavé

²⁷ L’une des principales critiques adressées au Système d’Alerte Précoce avait été l’application d’indicateurs réservés aux régions agricoles du sud à la zone pastorale du nord.

Les villages sélectionnés sont situés dans la commune rurale de Karma (Département de Kollo). Le tableau 3 présente les caractéristiques de ces deux villages :

- ✓ Zama Koira Tégui est un village à faible densité de population (moins de 200 habitants) situé sur la rive gauche du fleuve Niger à environ 55 Kms de Niamey et 5 Kms du chef-lieu de commune qui est Karma. Ainsi, ce village, peuplé essentiellement de Sonrhaïs, bénéficie de l'aménagement hydro-agricole qui longe le fleuve Niger sur plusieurs dizaines de Kms dans cette zone du fleuve où se pratiquent la riziculture et la production maraichère toute l'année en outre de la production céréalière (mil, niébé, sorgho) pendant la saison pluvieuse (à la fois par les femmes et les hommes). Ce village a bénéficié du paquet capital.
- ✓ Le village de Koné Béri, situé à une trentaine de Kms de Niamey sur la route Niamey-Ouallam, est peuplé de Djermas qui pratiquent principalement l'agriculture pluviale, le commerce et le maraichage dans une large mesure. Avec une population de plus de 400 habitants, ce village est bénéficiaire du paquet social.

Proches de Niamey et de marchés hebdomadaires importants de la région (Karma, Goubé, Tillabéri, etc.), ces deux villages profitent de ce contexte socio-économique pour mettre en œuvre avec efficacité le programme PSA.

Malgré des différences significatives en matière de potentiel de développement économique, ces deux communautés disposent de personnes ressources et de membres de groupes AVEC de niveaux élevés qui leur ont permis de recruter des PRC compétentes, et de posséder des secrétaires de groupes ayant un niveau d'éducation élevé.

Tableau 3 : villages d'enquête de la région de Tillabéri

Code Village	Nom du village	Paquet d'accompagnement	Nombre de groupes AVEC	Caractérisation socio-économique
Région de Tillabéri				
3598	Zamakoira Tégui	Capital	3	Moins développé et enclavé
3562	Koneberi	Social	10	Développé et accessible

Méthodologie

Selon les TDR, l'objectif principal de cette évaluation qualitative est de « disposer de données fiables permettant de faire des ajustements et d'améliorer la mise en œuvre du programme PSA dans les pays du Sahel ». Aussi, ils indiquent que, « en documentant les conditions de mise en œuvre du programme PSA, cette évaluation permettra de mieux interpréter les résultats de l'étude d'impact actuellement en cours au Niger ».

Dans ce cadre, la méthodologie de mise en œuvre des travaux d'évaluation devrait permettre de réaliser la collecte des données et l'analyse de celles-ci dans des conditions satisfaisantes c'est-à-dire de manière honnête, objective, et complète.

Quatre étapes principales avaient été déterminées par Trickle Up et l'équipe PSA de la Banque mondiale :

- ✓ Revue documentaire et finalisation des outils de collecte des données ;
- ✓ Visites de terrain dans les villages tôt pour la collecte des données ;
- ✓ Traitement et analyse des données administratives et celles collectées auprès des participants au programme ;
- ✓ Finalisation du rapport.

Après la validation du rapport final, le Consultant participera aux travaux de diffusion des résultats dont les modalités de mise en œuvre restent à être déterminées.

4. Méthodologie générale

Trois principes ont été appliqués lors de la mise en œuvre de cette évaluation qualitative :

- ✓ Principe 1 : le respect essentiellement des composantes techniques des TDR et surtout de l'agenda d'apprentissage.
- ✓ Principe 2 : la concertation permanente avec les responsables nationaux et régionaux du Projet Filets sociaux, l'équipe PSA de la Banque mondiale et les Experts de Trickle Up dans la mise en œuvre des activités.
- ✓ Principe 3 : l'observation stricte de règles de collecte de données établies au sein du protocole technique qui garantissent une qualité maximum des données.

Deux contraintes majeures ont été observées lors de la mise en œuvre de ces principes :

- ✓ Concernant le principe 1, il s'était avéré que les TDR présentaient plusieurs lacunes notamment au niveau de la détermination du temps de travail en fonction du paquet d'activités prévues et des objectifs à atteindre. L'inconsistance temporelle du calendrier prévu avait conduit l'équipe de collecte des données à travailler dans des conditions particulièrement difficiles qui ont failli remettre en cause la mise en œuvre du principe 3.
- ✓ Sur le principe 2, la collecte des données administratives a donné lieu à diverses interprétations, Trickle Up n'ayant pas défini de manière explicite celles-ci²⁸. Au niveau de l'UGT, un fichier Excel a été réceptionné difficilement présentant le rapport national de fonctionnement de 704

²⁸ Trickle Up avait considéré que les données relatives au contrat de travail étaient du domaine « secret défense » tout en reconnaissant l'importance de ce facteur dans la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif. Lors des discussions avec les RAC, les RSE et les Coordonnateurs régionaux, il était apparu que la nature des contrats de travail et les traitements salariaux avaient eu un impact négatif sur la mise en œuvre du programme PSA en particulier.

groupes AVEC ; de même nous avons reçu des données sur la liste des villages tôt dans les trois régions. Par contre, à l'exception de quelques cas isolés, les Coordonnateurs régionaux, les RSE, les RAC, les Coachs, et les Femmes bénéficiaires nous ont permis d'accéder librement aux documents administratifs disponibles en leur possession (fiches, carnets, etc.), relatifs à la mise en œuvre du programme PSA.

5. Méthodologie de mise en œuvre de la collecte des données

L'élaboration et la validation d'un protocole technique²⁹ de collecte des données dans les communautés locales bénéficiaires du programme PSA au Niger constitue l'une des principales étapes, prévues par les TDR, dans la mise en œuvre de l'évaluation qualitative. Ce protocole technique a un double objectif :

- ✓ Identifier dans chacune des trois régions cibles l'échantillon de villages représentatif ;
- ✓ Définir la méthodologie de collecte des données dans les villages sélectionnés.

5.1 Choix de l'échantillon des villages

En accord avec les documents de base de l'évaluation qualitative et les objectifs d'apprentissage opérationnels du programme PSA qui ont permis de définir quatre critères de sélection des villages, et, aussi, au regard des ressources disponibles pour la collecte des données et des caractéristiques de la base de données de la CFS relatives aux villages tôt des régions de Maradi, Tahoua et Tillabéri, 6 villages³⁰ avaient été sélectionnés soit deux villages par région (Tableau 1).

Tableau 4 : structure des villages tôt sélectionnés dans les régions de Maradi, Tahoua et Tillabéri

Code Village	Nom du village	Commune	Département	Paquet d'accompagnement	Nombre de groupes AVEC
Région de Maradi					
4007	Garin Labo	Safo	Madarounfa	Social	2
4009	Garin Maigari	Safo	Madarounfa	Complet	2
Région de Tahoua					
3749	Akoubounou	Akoubounou	Abalak	Capital	10
3751	Tezak	Akoubounou	Abalak	Complet	3
Région de Tillabéri					
3598	Zamakoira Tégui	Karma	Kollo	Capital	3
3562	Koneberi	Karma	Kollo	Social	10

Cet échantillon des villages ne correspond pas à celui représentatif des villages tôt des trois régions ; il est déterminé fondamentalement par les moyens financiers disponibles pour la réalisation de la collecte des données. La structure représentative, selon les critères objectifs de sélection des villages, comporte au moins 13 villages répartis entre les 3 régions en fonction du nombre de groupes AVEC et du nombre des bénéficiaires des villages tôt (Tableau 2).

Tableau 5 : structure représentative des villages sélectionnés selon les critères objectifs.

Régions	Nombre total de villages	Villages du groupe capital	Villages du groupe social	Villages du groupe complet
Maradi	7	2	3	2
Tahoua	2	1	0	1
Tillabéri	4	0	2	2
TOTAL	13	3	5	5

²⁹ Voir Annexe 2 (Protocole technique de collecte des données).

³⁰ Le protocole technique présente les critères et les modalités de sélection des villages.

Par conséquent, les résultats de la collecte des données sont applicables uniquement aux 6 villages dans lesquels celle-ci s'est déroulée ; l'échantillon adopté n'est pas suffisamment significatif pour représenter efficacement la population des villages tôt du programme PSA dans les trois régions de l'évaluation qualitative.

5.2 Outils de collecte des données

Trickle Up et l'équipe PSA de la banque mondiale avaient élaboré au préalable les questionnaires devant servir de support à la collecte des données dans les trois régions ciblées. Ils comprennent :

- ✓ Un questionnaire pour la mise en œuvre d'entretiens individuels semi-structurés avec chacun des 3 coordonnateurs régionaux de Tahoua, Maradi, et Tillabéri ;
- ✓ Un questionnaire pour la réalisation d'entretiens individuels semi-structurés avec chacun des trois RSE dans ces trois régions ;
- ✓ Un questionnaire pour la réalisation d'entretiens individuels semi-structurés avec un nombre prédéterminé de RAC sélectionnés dans chaque région ciblée ;
- ✓ Un questionnaire pour permettre la réalisation d'entretiens individuels semi-structurés avec un nombre prédéfini de coachs sélectionnés dans chaque région ;
- ✓ Un questionnaire pour l'organisation de groupes de discussion (GD) et de groupes de discussion restreints (GDR) avec un nombre prédéfini de bénéficiaires dans chaque village.

Lors d'une mission Trickle Up/Banque mondiale³¹ en octobre 2018, ces questionnaires avaient été testés dans deux villages de la région de Dosso³². Ce test pilote avait montré que les questionnaires destinés aux GD et aux ESS avec les coachs et les RAC étaient lourds ; il était nécessaire d'améliorer (simplifier) la formulation des questions et aussi de réduire leur nombre pour respecter les délais impartis. Suite à des travaux de relecture approfondie des outils de collecte de données et dans un souci de standardisation de ces derniers, l'équipe technique avait procédé à la traduction en djerma, haoussa et en tamashek des questionnaires servant de support aux GD et aux ESS avec les coachs, les autres personnes rencontrées (RAC, RSE et Coordonnateurs régionaux) maîtrisant parfaitement le français.

Ainsi, Trickle Up avait suggéré au consultant de poursuivre la consolidation des outils de collecte de données lors des travaux de terrain pour mieux répondre aux objectifs de l'agenda d'apprentissage. Plusieurs réaménagements ont été apportés aux questionnaires destinés aux GD et aux ESS avec les coachs et les RAC³³.

5.3 Organisation de la collecte des données

Dans chacune des trois régions ciblées, l'équipe technique de collecte de données était composée de :

- ✓ Un Consultant principal chargé d'animer et de superviser les discussions de groupe et les entrevues semi-structurées ;
- ✓ Deux preneurs de notes ;
- ✓ Un traducteur haoussa/français à Maradi et tamashek/français à Tahoua. Dans la région de Tillabéri, il n'a pas été fait appel à un traducteur comme les trois membres de l'équipe technique maîtrisent parfaitement la langue locale (Djerma).

La collecte des données s'est déroulée en deux étapes (Tableau 3): (i) du 23 décembre 2018 au 1^{er} janvier 2019 dans les régions de Maradi et de Tahoua, et (ii) du 6 au 13 février 2019 dans la région de

³¹ Biesse D. Soura, Jo Sanson (2018): "PSA Program in the Sahel Region: what have we learned so far?" December 4, 2018, (PowerPoint presentation).

³² Le consultant a participé à ce test pilote.

³³ Les questionnaires consolidés suite à la collecte des données sont présentés en annexe 3. Nous n'avons pas jugé utile de présenter en détail les modifications apportées aux questionnaires.

Tillabéri et, à Tahoua³⁴ et à Maradi³⁵ pour la finalisation de la collecte des données dans ces deux régions.

Tableau 6: calendrier réalisé de la mission de terrain

Localités	Date d'arrivée	Date de départ	
Région de Maradi			
Garin Labo	23/12/2018	25/12/2018	
Garin Maigari	25/12/2018	26/12/2018	
Maradi (ESS RAC)	27/12/2018	27/12/2018	
Maradi (ESS RSE)	13/02/2019	13/02/2019	Après soins médicaux
Région de Tahoua			
Akoubounou (GD, ESS)	28/12/2018	30/12/2019	
Tezak	31/12/2018	31/12/2018	
Akoubounou (GDR)	31/12/2018	1/01/2019	
Tahoua (ESS RAC, RSE, Coordonnateurs)	12/02/2019	12/02/2019	Après soins médicaux
Région de Tillabéri			
Koné Béri	6/02/2019	8/02/2019	
Zamakoira Tégui	8/02/2019	9/02/2019	
Karma (ESS RAC)	10/02/2019	10/02/2019	
Tillabéri (ESS RSE et Coordonnateurs)	11/02/2019	11/02/2019	

Conformément au protocole technique, les GD avaient été constitués selon les modalités suivantes :

- ✓ 2 GD par village, soit 4 GD par région, seront organisés par l'équipe technique.
- ✓ Dans chaque village disposant au plus 4 groupes AVEC, le nombre de participantes au GD est égal à 8/GD.
- ✓ Dans les villages ayant plus de 4 groupes AVEC, le nombre de participantes au GD sera égal à 12/GD.

Tableau 7: nombre de membres des GD dans les villages

Villages	Nombre de bénéficiaires	Nombre de Groupes AVEC dans le village	Nombre de membres du Groupe de discussion 1	Nombre de membres du Groupe de discussion 2
Région de Maradi				
Garin Labo	50	2	8	8
Garin Maigari	47	2	8	8
Région de Tahoua				
Akoubounou	230	10	13 ³⁶	11
Tezak	74 ³⁷	3	8	8

³⁴ Pour des raisons de santé, la mission a été suspendue le 2 janvier 2019 à Tahoua. Après la collecte des données dans la région de Tillabéri, l'équipe technique a réalisé les travaux complémentaires dans les deux régions où elle n'avait pas pu rencontrer le RSE, le Coordonnateur et deux RAC à Tahoua, et le RSE à Maradi.

³⁵ La région de Maradi ne dispose pas d'un Coordonnateur régional ; c'est le RSE qui assure l'intérim du Coordonnateur régional. Ce dernier n'était pas présent à Maradi lors du premier passage de l'équipe technique.

³⁶ Ce dépassement résulte de la nécessité de prendre en compte des paramètres liés aux groupes sociaux (ethnies, position des membres dans la société, degré de vulnérabilité lié au groupe ethnique, etc.).

³⁷ Dont un homme handicapé locomoteur et un homme aveugle.

Villages	Nombre de bénéficiaires	Nombre de Groupes AVEC dans le village	Nombre de membres du Groupe de discussion 1	Nombre de membres du Groupe de discussion 2
Région de Tillabéri				
Koné Béri	293	10	12	12
Zamakoira Tégui	60 ³⁸	3	9 ³⁹	10 ⁴⁰

Sur la base du test pilote, une structure des GD et des ESS et de leurs durées minimales avaient été définies dans les TDR (Tableau 5). Deux remarques essentielles :

- ✓ Les ESS avec les bénéficiaires ont été remplacés par les GDR qui sont apparus plus efficaces pour répondre à l'objectif de collecter des informations clés ; dans certains cas, le GDR s'est réalisé à travers des ESS réussis.
- ✓ L'équipe technique a réalisé le nombre minimum prévu de GD et d'ESS dans la plupart des cas ; cette structure des entretiens a été adaptée au nombre de villages ciblés par région. Aussi, elle a réalisé un GDR à Maradi, non prévu, avec les RAC.

Concernant le respect des durées minimales des GD et des ESS, les dépassements enregistrés (Tableaux 6, 7 et 8) résultent de deux principaux facteurs :

- ✓ L'inconsistance temporelle des questionnaires, notamment ceux destinés aux GD (30 questions) et aux ESS avec les coachs (47 questions) et les RAC (35 questions). Les questions avaient exigé des efforts de sondage de la part de l'équipe de collecte de données comme elles demeurent souvent générales ou sensibles pour les communautés interrogées.
- ✓ Le degré de compréhension des activités et de l'approche du programme PSA par les personnes interrogées. Les questions ont été formulées sur la base d'une hypothèse forte qui est celle de la maîtrise de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif par les bénéficiaires, les coachs et les RAC. Or, en général, ceux-ci ont une idée vague sinon n'en ont aucune sur les approches du programme, les modalités de mise en œuvre, etc. Par exemple, sur les questions relatives au temps séparant les différentes mesures d'accompagnement productif, l'équipe technique était obligée de reprendre avec les femmes bénéficiaires l'historique de mise en place des sept mesures d'accompagnement productif dans le village et, ensuite interroger celles-ci sur les durées écoulées entre deux mesures successives. Dans la plupart des cas, plusieurs femmes ont affirmé ne pas se rappeler des mois au cours desquels les mesures ont été exécutées. Plus encore, selon toutes les femmes interrogées et leurs coachs, le concept de « mesure d'accompagnement productif » ne leur a jamais été expliqué. Et, pour certains RAC, il renvoie simplement à « une activité » du programme. Or, la compréhension de ce concept, des objectifs et des résultats attendus à la fois par les bénéficiaires, les coachs et les RAC auraient pu permettre aux personnes rencontrées de participer de manière effective à cette collecte des données.

Tableau 8 : structure et durée prévues/réalisées des GD et des ESS

Activités	Nombre prévu minimum de GD et d'ESS	Nombre réalisé de GD et d'ESS
GD avec les bénéficiaires	12	12
ESS avec les bénéficiaires	10	0
GDR avec les bénéficiaires	0	12
ESS avec les coachs	15	15

³⁸ Dont 1 homme

³⁹ 8 femmes et 1 homme. La prise en compte des avis de l'homme dans le GD était apparue essentiel.

⁴⁰ Nous avons ajouté deux femmes non bénéficiaires qui ont adhéré au Groupe AVEC à la fin du 1^{er} cycle.

ESS avec les RAC	8	9
GD avec les RAC	0	1
ESS avec les RSE	3	3
ESS avec les coordonnateurs	3	3

Tableau 9 : Durées prévues et réalisées des GD et des ESS dans la région de Maradi

Activités	Durées minimales prévues	Durées réalisées à Garin Labo	Durées réalisées à Garin Maigari
GD 1	1 h 30 mn	3 h 40 mn	2 h 47 mn
GD 2	1 h 30 mn	2 h 24 mn	2 h 04 mn
ESS Coache	1 h 30 mn	3 h 25 mn	3 h 25 mn
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 35 mn	2 h 33 mn
ESS Coache	1 h 30 mn	-	2 h 37 mn
GDR 1	1 h	17 mn	30 mn
GDR 2	1 h	18 mn	26 mn
GDR 3	1 h	21 mn	-
ESS bénéficiaires	1 h	21 mn	-
ESS RAC 1	1 h 30 mn	-	2 h 19 mn
ESS RAC 2	1 h 30 mn	-	1 h 38 mn
ESS RAC 3	1 h 30 mn	-	2 h 00 mn
GDR RAC	1 h 00 mn	-	1 h 00 mn
ESS RSE	1 h 30 mn	1 h 36 mn	-
ESS Coordonnateur	1 h 30 mn	-	-
Total= 36 h 16 mn		14 h 57 mn	21 h 19 mn

Tableau 10 : Durées prévues et réalisées des GD et des ESS dans la région de Tahoua

Activités	Durées minimales prévues	Durées réalisées à Akoubounou	Durées réalisées à Tezak
GD 1	1 h 30 mn	1 h 40 mn	1 h 37 mn
GD 2	1 h 30 mn	3 h 30 mn	1 h 39 mn
ESS Coache	1 h 30 mn	1 h 53 mn	-
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 23 mn	-
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 01 mn	-
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 54 mn	2 h 12 mn
GDR 1	1 h	1 h 34 mn	-
GDR 2	1 h	1 h 02 mn	-
GDR 3	1 h	-	45 mn
ESS RAC 1	1 h 30 mn	2 h 35 mn	-
ESS RAC 2	1 h 30 mn	1 h 35 mn	-
ESS RAC 3	1 h 30 mn	1 h 57 mn	-
ESS RSE	1 h 30 mn	1 h 10 mn	-
ESS Coordonnateur	1 h 30 mn	1 h 13 mn	-
Total= 32 h 40 mn		25 h 27 mn	7 h 13 mn

Tableau 11 : Durées prévues et réalisées des GD et des ESS dans la région de Tillabéri

Activités	Durées minimales prévues	Durées réalisées à Koné Béri	Durées réalisées à Zamakoira Tégui
GD 1	1 h 30 mn	2 h 30 mn	2 h 05 mn
GD 2	1 h 30 mn	1 h 44 mn	1 h 03 mn
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 59 mn	2 h 09 mn

Activités	Durées minimales prévues	Durées réalisées à Koné Béri	Durées réalisées à Zamakoira Tégui
ESS Coache	1 h 30 mn	2 h 09 mn	-
ESS Coache	1 h 30 mn	1 h 22 mn	-
ESS Coache	1 h 30 mn	1 h 55 mn	-
GDR 1	1 h	41 mn	44 mn
GDR 2	1 h	-	32 mn
GDR 3	1 h	-	1 h 01 mn
ESS RAC 1	1 h 30 mn	2 h 10 mn	2 h 25 mn
ESS RAC 2	1 h 30 mn	-	3 h 17 mn
ESS RAC 3	1 h 30 mn	-	-
ESS RSE	1 h 30 mn	-	1 h 09 mn
ESS Coordonnateur	1 h 30 mn	-	1 h 55 mn
Total= 28 h 50 mn		12 h 30 mn	16 h 20 mn

Enfin, il a été observé que le niveau d'éducation des personnes interrogées a joué un rôle déterminant dans la qualité des données collectées : plus ces personnes avaient un niveau d'éducation élevé, plus elles fournissaient des réponses précises, détaillées, et plus simples. Dans le cas des RAC et des coaches, les réponses ont donné lieu à des analyses approfondies qui ont contribué à accroître la durée des entretiens.

5.4 Approche d'exécution de la collecte des données

Le protocole technique a défini les modalités de mise en œuvre des discussions de groupe et des entretiens semi-structurés (considérations éthiques, règles pour l'animation et la prise de notes, etc.). Lors de la collecte des données, l'application de ces directives s'est heurtée à trois principales contraintes :

- ✓ Malgré les explications sur les objectifs de la collecte des données, les communautés, en général, se sont préparées à fournir des « réponses que le projet souhaiterait entendre » plutôt que des réponses qui correspondent aux réalités vécues. Il a fallu chaque fois soit répéter de la nécessité de fournir les vraies informations, ou de sonder à plusieurs reprises les participantes pour parvenir à disposer de celles-ci. Ainsi, l'approche ayant consisté à rechercher la confiance de l'ensemble des intervenants dans la collecte des données à travers la création d'une part d'un climat convivial qui met tout le monde à l'aise, et d'autre part des relations de proximité a permis d'instaurer une dynamique d'échanges francs et sincères avec toutes les personnes interrogées. Un coach avait affirmé : « les personnes qui viennent dans notre village, ne passent jamais la nuit avec nous. Ces nuits que vous passez dans notre village nous permettent de comprendre que vous travaillez vraiment pour le bien de notre communauté. Nous avons confiance en vous ».
- ✓ L'application de la consolidation des données chaque fin de journée s'était avérée impossible compte tenu de la charge de travail dans la journée ; dans la plupart des cas, la collecte des données s'est effectuée toute la journée et a été poursuivie la nuit (à Garin Maigari par exemple). Ainsi, l'équipe technique a dû attendre la fin de la mission dans chaque région pour harmoniser les données collectées et les faire valider après vérification si cela était nécessaire. Cette consolidation des données a permis de réaliser les notes préliminaires et d'améliorer la qualité des données collectées. il était apparu que ces travaux de consolidation des données constituent une étape cruciale de la collecte des informations et doit être réalisée avec rigueur dans un délai court (au plus une semaine) après la fin de celle-ci.
- ✓ Des efforts d'explication standardisée des concepts relatifs aux mesures d'accompagnement productif et à la démarche méthodologique du programme PSA semblent n'avoir pas été fournis

par le projet Filets Sociaux comme indiqué ci-dessus. De telle sorte que, malgré les traductions initiales et les travaux de formation que l'équipe technique a subis, les communautés ont souvent montré leur incapacité à comprendre les questions posées. Cette contrainte a pu être levée à travers une intensification des sondages, et surtout l'amélioration/adaptation progressive des traductions dans une même région. En cela, il est essentiel de choisir dans une région des villages ayant la même langue locale.

Résultats/Implications

1. Résultats/implications en termes de consistance des outils de collecte des données

Comme indiqué ci-dessus, Trickle Up et l'équipe PSA de la Banque mondiale ont élaboré cinq questionnaires destinés respectivement aux Coordonnateurs régionaux, aux RSE, aux RAC, aux Coachs et aux Femmes bénéficiaires membres des groupes AVEC ; ces questionnaires, chargés de servir de support aux discussions de groupe (GD) et aux entretiens semi-structurés (ESS), avaient été testés dans la région de Dosso (Niger) en octobre 2018, et consolidés par la suite avant le lancement de la mission de collecte des données.

Lors de la préparation de la mission de terrain, le consultant, en partenariat avec les preneurs de notes et les traducteurs, avaient procédé à la traduction en langues locales (haoussa, djerma et tamashek) de ces versions consolidées des outils de collecte des données. Ces travaux préparatoires ont permis de relever quelques limites de ces outils de collecte de données : les questionnaires destinés aux GD avec les bénéficiaires du programme et aux ESS avec les coachs et les RAC étaient lourds et souvent généraux dans la formulation des questions, et inconsistants relativement aux durées respectives prévues si l'on prend en compte aussi les temps des traductions.

Dans cette section, nous présentons les principales modifications apportées dans les questions.

1.1 Modifications apportées au questionnaire destiné aux GD

Le questionnaire, destiné aux focus groupe avec les femmes bénéficiaires, a subi plusieurs modifications :

✓ Partie A : Activités génératrices de revenus.

Elle comporte quatre lacunes :

- La phrase introductive présentant la participation des femmes au programme PSA souligne une date (2017) que les femmes ne connaissent pas en général. Donc, il demeure nécessaire de définir un cadre référentiel qui permet de s'assurer que les femmes ont bien compris qu'il s'agit du programme PSA.
- La question est posée par rapport à un nombre que les femmes ne peuvent pas connaître à priori (Combien ?).
- L'ordre des sous-questions conduit à des confusions et des incompréhensions ; des femmes pourraient affirmer de manière contradictoire avoir créé une nouvelle activité, renforcé une activité existante et n'avoir pas réalisé aucune activité depuis l'installation du coach.
- L'indication « depuis que le coach est avec vous » pourrait se traduire par une confusion notamment dans le cas où l'actuel coach n'est pas le premier à avoir pris fonction.

Quatre mesures correctives ont été appliquées:

- A la place de « Combien de femmes », il a été utilisé la formule « quelles sont les femmes ».
- L'ordre des sous-questions a été inversé en commençant par les femmes qui n'ont pas réalisé d'activités génératrices de revenus depuis le début du programme PSA.
- Pour chacune des sous-questions, il a été posé immédiatement les autres questions relatives à la motivation, au pourquoi et au degré de satisfaction.

- Sur le degré de satisfaction, il a été fait appel à une échelle d'évaluation de 1 à 10 c'est-à-dire du niveau le plus faible au plus élevé.

✓ **Partie B : Défis rencontrés et aide du coach.**

Les faiblesses constatées sont :

- L'organisation des questions donnait l'impression aux femmes bénéficiaires interrogées que certaines de ces interrogations étaient répétitives. Ce qui obligeait l'animateur du focus de groupe à reformuler les questions.
- La question 15 présente plusieurs indications générales qui créent la confusion dans l'esprit des femmes bénéficiaires : « le moment dans le programme où le coach a dû vous apporter beaucoup plus de soutien », « quelles sont les femmes qui auront besoin du soutien du coach ? », « devenir autonomes », et « temps écoulé entre chaque mesure comme la sensibilisation communautaire, ACV, GERME ».

Deux principales mesures d'amélioration:

- Réorganisation des questions en regroupant d'une part celles relatives aux défis et d'autre part celles portant sur les rencontres et les aides du coach.
- Ajout des questions de sondage qui pourraient être utilisées pour permettre aux femmes bénéficiaires de mieux comprendre celles-ci.

- ✓ **Partie C: Le Coach.** Les lacunes portent sur les questions 19 et 20 qui doivent être reformulées afin que les femmes bénéficiaires puissent y répondre honnêtement sans subir une forte pression. Pour la question 19, il serait préférable d'atténuer le sens de la question en indiquant des gratifications à la place de rémunération. Et, pour la question 20, il faudrait des questions de sondage supplémentaires pour mettre les femmes bénéficiaires dans des conditions satisfaisantes pour y répondre.

1.2 Modifications apportées au questionnaire adressé aux Coachs

Il s'agit du questionnaire le plus lourd qui avait exigé un temps de mise en œuvre des ESS avec les coachs largement supérieur au temps imparti. Plusieurs limites opérationnelles ont été observées :

✓ **Partie A : Questions générales.**

Au niveau de cette partie, les questions 1 et 2 ont été perçues par les coachs comme redondantes. En cela, il a fallu ajouter des questions supplémentaires pour sonder les coachs sur leurs motivations et les raisons qui ont conduit à leurs sélections.

✓ **Partie B : Temps consacré aux participantes.**

Cette partie comporte 21 questions principales qui portent sur des données quantitatives (nombre de participantes, la fréquence des rencontres avec les bénéficiaires, etc.), le coaching individuel, le coaching de groupe, et leurs formulaires. Ainsi, deux types de modification ont été apportés à cette partie :

- Deux sous-parties ont été constituées pour organiser les questions par sous-thèmes (coaching individuel et coaching de groupe) :
- Les sondages ont été évités le plus possible lors des traductions du texte en langues locales.

✓ **Partie C: Difficultés liées au développement des activités génératrices de revenus (AGR).**

Pour les questions 1 et 2, il a fallu procéder au sondage des bénéficiaires pour atteindre les objectifs fixés comme, dans l'esprit des femmes bénéficiaires interrogées, elles sont liées.

- ✓ **Partie D: Relation Coachs/RAC.** La principale modification a été apportée à la question 8 à travers l'utilisation d'une échelle de 1 à 10 pour évaluer le degré d'appréciation du soutien apporté par le RAC.
- ✓ **Partie E : Formation au coaching.** Comme dans le cas des autres questions, des objectifs ont complété la structure de cette partie pour mieux conduire les ESS.
- ✓ **Partie F : Autres considérations.** Il a été défini des questions de sondage pour atteindre les objectifs fixés.

1.3 Modifications apportées au questionnaire destiné aux RAC

Ce questionnaire comprend un nombre élevé de thèmes et de questions. Mais, il n'a pas subi de modifications significatives. Seules des questions de sondage ont été définies afin d'obtenir des réponses précises.

1.4 Modifications apportées aux questionnaires destinés aux RSE et aux Coordonnateurs

Ces deux questionnaires n'ont pas été modifiés. Comme dans le cas des RAC, des questions de sondage ont complété ces outils de collecte de données notamment sur les questions relatives au fonctionnement administratif des coordinations régionales, le rôle des responsables régionaux dans la mise en œuvre du programme PSA, les supervisions des agents de terrain et des PRC par les responsables régionaux, les moyens logistiques et financiers mobilisés pour la réalisation des opérations de terrain.

2. Résultats/implications en termes de l'atteinte des objectifs de l'agenda d'apprentissage

Les résultats/implication de l'évaluation qualitative de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif sont présentés sur la base des trois principaux objectifs d'apprentissage fixés par Trickle Up et l'équipe PSA de la Banque mondiale, et des priorités spécifiques d'apprentissage qui avaient été définies pour mieux prendre en compte les préoccupations résultant de ceux-ci.

Dans ce cadre, cette présentation des résultats et de leurs implications s'articulera autour de quatre sous-parties :

- ✓ Résultats en termes de profil des personnes ressources communautaires et de leurs rôles, des structures de soutien et de référence, et leurs implications ;
- ✓ Résultats en termes de degré d'affinement du coaching par rapport aux besoins des femmes bénéficiaires, et leurs implications ;
- ✓ Résultats relatifs à la mise en œuvre du coaching de groupe et du groupe d'entraide, et leurs implications ;
- ✓ Résultats relatifs à la culture organisationnelle et aux modalités de gestion, et leurs implications.

Trois principes méthodologiques détermineront cette présentation des résultats :

- ✓ **Principe 1** : *le strict respect des réponses fournies par les personnes participantes à l'enquête sans aucune interprétation de celles-ci.* Ainsi, nous rappelons que lors des entretiens individuels et des groupes de discussion, l'équipe technique de collecte des données n'avait à aucun moment fourni aux personnes interrogées une définition des concepts clés dans la mise en œuvre du programme PSA, notamment celle du coaching : les réponses des femmes bénéficiaires, des personnes ressources communautaires et des responsables régionaux du projet ont résulté de leurs connaissances personnelles respectives. De même, les traductions des langues locales au français ont été réalisées de manière à ne pas remettre en cause les idées développées par les personnes interrogées.

- ✓ Principe 2 : *l'anonymat des résultats*. Dans un souci d'une présentation plus efficace des résultats, il sera utilisé un système de codification des personnes interrogées, des villages et des régions d'enquête. Celui-ci prendra en compte d'une part les critères de sélection des villages prédéfinis dans le protocole technique, et d'autre part les caractéristiques principales des personnes ressources communautaires rencontrées.
- ✓ Principe 3 : *la nature essentiellement qualitative des résultats*. Des tableaux quantitatifs seront présentés à titre indicatif pour illustrer la structure des réponses fournies et surtout mieux comprendre leurs tendances générales. Sans nul doute, ce sont les données qualitatives qui serviront principalement aux analyses.

Enfin, la codification des villages et des régions a été établie comme suit:

- ✓ Les trois régions ont été représentées de manière aléatoire par les sigles R1, R2 et R3 ;
- ✓ Les six villages sont désignés respectivement avec les codes suivants :
 - Pour la région R1 : VR1DA (village de la région R1 développé et accessible) et VR1MDE (village de la région R1 moins développé et enclavé) ;
 - Pour la région R2 : VR2DA (village de la région R2 développé et accessible) et VR2MDE (village de la région 2 moins développé et enclavé) ;
 - Pour la région R3 : VR3DA (village de la région 3 développé et accessible) et VR3MDE (village de la région 3 moins développé et enclavé).

2.1 Les personnes ressources communautaires

2.1.1 Profil et rôles des PRC (coachs)

a. Résultats relatifs aux critères de sélection

Selon la majorité des agents de terrain et des responsables régionaux du projet interrogés, les critères de sélection des coachs avaient été pré-identifiés par le projet Filets sociaux, puis validés par les communautés locales lors des assemblées villageoises : « les représentants du projet ont expliqué le processus de sélection des coachs et les critères qui sont au nombre de cinq : (i) être membre de la communauté, (ii) savoir lire et écrire, (iii) être disponible de manière permanente et continue, (iv) être engagé à servir la communauté, et (v) disposer d'une expérience avec les projets de développement ».

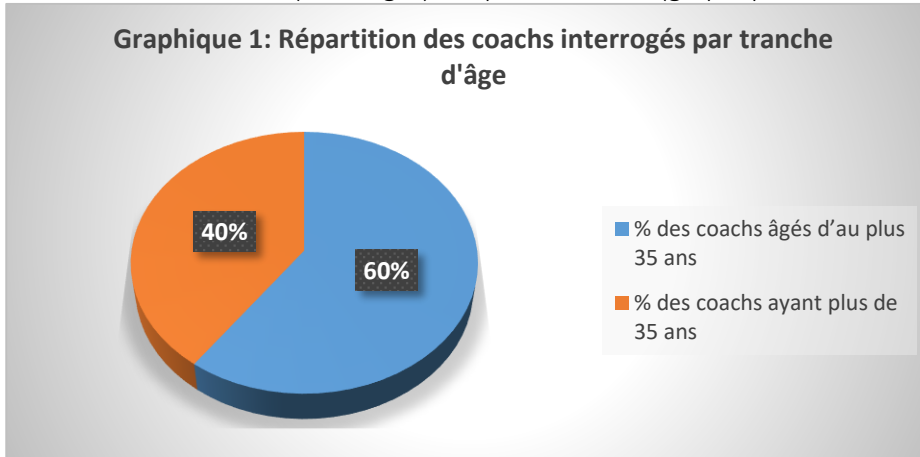
Mais, certaines personnes interrogées ont expliqué que ces critères n'avaient pas été respectés scrupuleusement dans plusieurs villages (4 villages sur 6) ; les coachs avaient été sélectionnés sur la base du degré d'affinité des femmes bénéficiaires ou des communautés avec les candidats. Ce non-respect des critères de sélection lors des assemblées villageoises expliquerait, selon certains RACS et responsables régionaux du projet, le taux élevé des coachs analphabètes dans plusieurs régions d'intervention du projet. Mais, ils indiquent aussi qu'il a été à l'origine de l'engagement et de la détermination des coachs à poursuivre leurs activités malgré des conditions de travail précaires.

En dépit du non-respect, dans certains cas, des critères de sélection, les communautés, ont, de manière générale, admis que ceux-ci constituent l'essentiel des conditions pertinentes qui pouvaient permettre de sélectionner les personnes aptes à remplir cette fonction. Et, le critère sur les compétences techniques notamment « savoir lire et écrire » est considéré de manière unanime par les communautés rurales et les agents du projet comme le plus important même si, comme nous nous le montrerons plus tard, que d'autres facteurs ont été considérés plus importants par les communautés.

En définitive, malgré l'existence de critères de sélection, ce sont les communautés à travers les femmes bénéficiaires, qui en dernière instance, ont sélectionné les coachs sur la base de leurs convictions propres. Ces dernières ont déterminé le profil des coachs et les ont identifiés en fonction de l'image qu'elles se sont données d'eux au sein de chacune des communautés bénéficiaires.

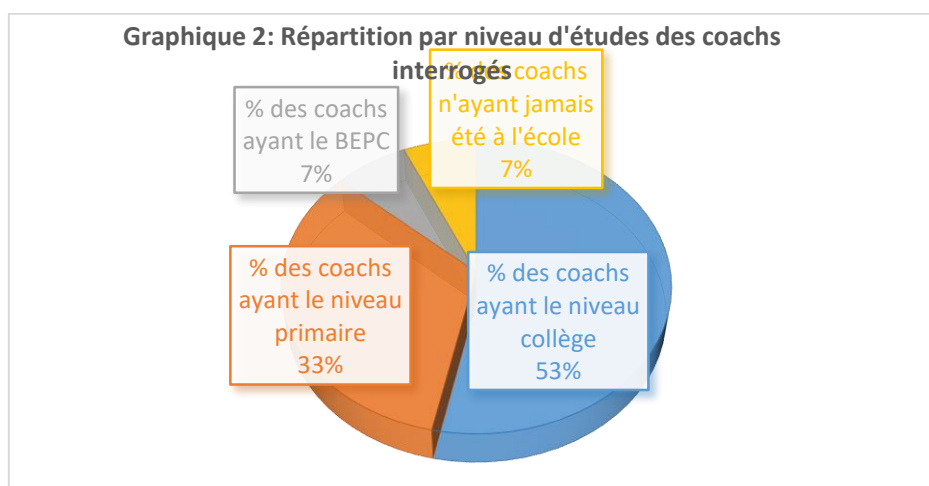
Ainsi, sur la base des caractéristiques des quinze (15) coachs rencontrés, il apparaît que :

- ✓ Près de 60% des coachs (interrogés) ont plus de 35 ans (graphique 1 ci-dessous).



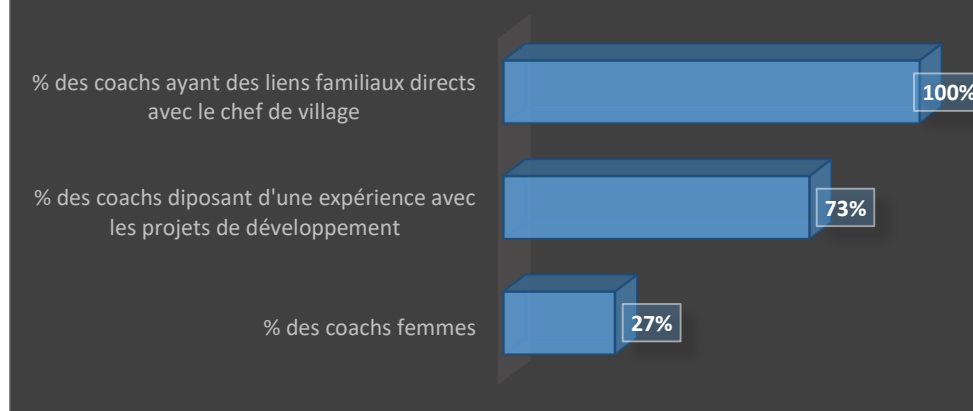
Dans l'une des trois régions (R1), ce taux est de 100%. Pour les PRC interrogées, et notamment les RAC, l'âge avancé, en zone rurale, est symbole de sagesse, de maturité d'esprit, de responsabilité, d'engagement et de détermination à servir la communauté. Il détermine ainsi la capacité des PRC à mieux remplir leurs fonctions de coach. Ce qui implique que les coachs sont en général des personnes en activité et mariées avec une famille élargie.

- ✓ 60% des coachs interrogés ont le niveau collège (6^{ème} à la 3^{ème}) ou ont obtenu le BEPC (graphique 2 ci-dessous). Dans la région R1, tous les coachs ont au moins le niveau 3^{ème} alors que dans la R2, 60% des coachs rencontrés ont le niveau de l'école primaire (du cours d'initiation au cours moyen) ou ne sont jamais allés à l'école. Mais, il est apparu une forte corrélation entre le degré de développement et d'enclavement du village et le niveau d'étude des coachs. Dans les villages développés et accessibles, les coachs ont un niveau d'études au moins équivalent à la 3^{ème} du collège. Par contre, la plupart des coachs analphabètes se trouvent dans les villages moins développés et enclavés. Toute chose égale par ailleurs, les communautés des villages moins développés sont contraintes de faire une sélection de candidats dont le niveau d'étude est relativement faible alors que celles des villages développés disposent de candidats de niveaux élevés.



- ✓ 100% des coachs ont des liens familiaux directs avec leurs chefs de villages respectifs, 73% disposent d'une expérience avec les projets de développement, et 27% des coachs sont des femmes (graphique 3 ci-dessous).

Graphique 3: répartition par liens familiaux avec le chef de village, par degré d'expériences avec les projets de développement, et par sexe des coachs interrogés.



Si dans la R2, les coachs femmes demeurent rares, par contre dans la R3, elles demeurent majoritaires. Des convictions religieuses et culturelles sont à l'origine de la sélection massive de femmes coachs dans une région. Ensuite, la plupart des coachs disposent d'une expérience avérée avec les projets de développement ; les femmes bénéficiaires choisissent en général les PRC qui ont déjà travaillé avec elles dans le cadre d'autres projets. Enfin, la totalité des coachs interrogés avaient des liens familiaux directs avec les chefs de village. Il s'agit d'une réalité des communautés rurales nigériennes qui se sont constituées en général autour de la famille régnante dans le village. Aussi, dans l'inconscient collectif de ces communautés rurales, seuls les descendants des chefs ou les nobles disposent des capacités humaines pour diriger et assister les membres de la communauté.

Implications :

Implication 1 : Il est incontestable que les critères de sélection des PRC définis ci-dessus demeurent pertinents et efficaces. Mais, il est nécessaire de les adapter au contexte socio-économique des villages bénéficiaires. Dans les villages développés, accessibles et disposant d'un capital humain riche et varié, ils doivent être appliqués dans toute leur rigueur en laissant le soin aux communautés de les mettre en œuvre. Dans les autres villages, des solutions doivent être trouvées pour éviter la sélection de coachs analphabètes. Quatre types de solution ont été proposés par les personnes interrogées :

- ✓ Faire appel aux ressortissants non-résidents dans le village ;
- ✓ Ouvrir les candidatures aux ressortissants des villages environnants disposés à résider dans le village bénéficiaire ;
- ✓ Instaurer un système d'évaluation des coachs après leur sélection et leur proposer un programme de formation intensive ;
- ✓ Mettre en place un dispositif durable de renforcement des capacités techniques des coachs (personnes d'appui technique permanent et continu, formation continue, etc.).

Même dans ces cas, les communautés doivent faire leurs choix d'adaptation en toute liberté sans aucune intervention des agents du projet.

Implication 2 : dans les critères de sélection, les dispositions comportementales et psychologiques sont prédominantes aux yeux des communautés rurales plus que les capacités techniques. Or, les formations des coachs ont mis jusqu'à présent l'accent sur les compétences techniques en négligeant les aspects psychologiques qui jouent un rôle déterminant dans la réussite de leurs missions. En cela, le système d'encadrement des coachs par les RAC doit prendre en compte cette nécessité de renforcer les capacités psychologiques des PRC et proposer au sein des formations des modules adéquats permettant

aux coachs d'avoir plus confiance en eux et en leurs capacités, de développer l'esprit d'initiative, etc. Sans nul doute, les échanges périodiques entre les coachs d'une même commune, d'une même région, ou de manière plus large de plusieurs régions pourraient contribuer à atteindre cet objectif. De même, les RAC devront disposer des capacités pour offrir ces types de formation aux coachs et surtout prendre en compte ces aspects psycho-sociaux dans l'appui qu'ils apportent aux coachs.

b. Résultats relatifs au processus de sélection

Dans les six villages, les processus de sélection des coachs avaient été dirigés par les représentants du projet qui expliquèrent aux communautés ses principales étapes. Si dans deux des régions cibles (R2 et R3), des comités de sages avaient été installés dans la plupart des villages lors de l'assemblée villageoise, par contre dans la région R3 ce sont les femmes ou les membres de la communauté villageoise qui avaient directement réalisé la sélection des coachs. Il faudrait rappeler que les comités de sages ont joué des rôles différents :

- ✓ Dans certains villages, il était l'organe de mise en œuvre de la sélection : il sélectionne les candidats les plus aptes à remplir la fonction de coach, puis identifie parmi ces candidats retenus la personne la mieux appropriée pour devenir coach, enfin fait valider son choix par les communautés.
- ✓ Dans d'autres villages, il assure essentiellement la transparence de la sélection et garantit la neutralité des personnes chargées de la conduite de ce processus.

Comme indiqué ci-dessus, dans la majorité des villages visités, ce sont les femmes bénéficiaires qui ont sélectionné leur coach.

Quels processus fonctionnent le mieux pour identifier les CRP appropriés, ainsi que pour assurer la transparence et l'adhésion des communautés à l'appui de leurs travaux?

Malgré la désapprobation par certains RAC de ces processus communautaires de sélection des PRC, qui selon eux est à l'origine du taux élevé des coachs analphabètes, les responsables du projet et les communautés rurales estiment que c'est la meilleure méthode pour sélectionner de manière efficace et transparente ceux-ci. Selon les femmes bénéficiaires, « toute autre méthode qui consisterait à leur imposer un coach sera vouée à l'échec comme elles n'accepteront pas de travailler avec quelqu'un avec lequel elles ne partagent pas les mêmes affinités ». Pour les coachs eux-mêmes, il n'y pas une autre bonne pratique de sélection des PRC que celle qui implique directement les communautés bénéficiaires : « la meilleure méthode de sélection des PRC, c'est celle consistant à laisser les communautés choisir librement leurs coachs, quitte à engager des mesures correctives en amont qui doivent viser à confirmer les choix des communautés et à améliorer les performances des coachs sélectionnés » indique un responsable régional du projet.

Dans ce cadre, la question fondamentale ne porte pas sur l'identification des processus les mieux appropriés de sélection des coachs, mais plutôt elle concerne ces mesures correctives en amont qui sont nécessaires lorsque le processus communautaire de sélection des coachs débouche sur le recrutement d'un coach défaillant.

Pour les RAC et les responsables régionaux du projet, il est nécessaire de mettre en place, après le choix des communautés, un test d'évaluation écrite qui permet de déterminer de manière effective les candidats qui disposent des compétences techniques pour assurer les fonctions de coach. Dans ce cas, le processus de sélection peut déboucher sur une impasse : aucun candidat ne dispose des compétences techniques pour devenir coach. A ce niveau, certains RAC ont proposé l'extension des candidatures aux personnes résidentes dans les villages environnants, ou aux ressortissants du village vivant ailleurs. Cela pourrait être une solution si d'une part ces personnes extérieures au village sont acceptées par la communauté bénéficiaire du projet, et d'autre part le candidat sélectionné s'engage à résider dans le village bénéficiaire.

Pour la majorité des coachs, ces solutions ne seront pas acceptées par les communautés villageoises : la solution pérenne est de mettre en place un dispositif de renforcement des capacités techniques des coachs défaillants. Leurs arguments semblent beaucoup plus objectifs que ceux des RAC et des responsables régionaux du projet : les dispositions comportementales et psycho-sociales étant considérées par les communautés plus importantes que celles techniques dans les fonctions du coach, le projet devrait alors respecter la volonté des communautés en les aidant à renforcer les compétences techniques de leurs coachs qui n'ont pas un niveau d'étude élevé. Cette solution pourrait être adoptée sans des coûts supplémentaires en faisant appel à la collaboration d'autres personnes ressources dans le village (enseignants, agents techniques en poste dans le village, etc.).

Implication

La stratégie de sélection des coachs adoptée par le projet Flets sociaux demeure la mieux appropriée et durable selon la majorité des personnes rencontrées. Mais, il apparaît nécessaire de la compléter par des mesures de renforcement des capacités des coachs notamment la création de synergie avec les structures de formation existantes dans les villages (école primaire, collège, etc.) et des personnes ressources capables de soutenir les coachs (agents de santé, agents des ONG, etc.). Le cadre actuel d'encadrement des coachs, axé uniquement sur les agents du projet tout en négligeant les autres personnes ressources résidentes dans le village capables de soutenir efficacement les PRC dans des secteurs spécifiques, n'est pas conforme à l'esprit du programme PSA qui tente de mettre en place une dynamique villageoise de formation du capital humain autonome en mobilisant toutes les ressources humaines disponibles.

Quel devrait être le rôle des participants eux-mêmes et des structures de gouvernance communautaires?

Pour les femmes bénéficiaires, la sélection des coachs ne peut pas s'effectuer sans elles, comme elles constituent les personnes clés qui seront appuyées par ceux-ci. Selon ces derniers, cette revendication des participantes à jouer un rôle déterminant (« decision makers ») dans leur sélection demeure légitime : « elles connaissent parfaitement les personnes qui sont aptes à travailler efficacement avec elles ». Mais, ils conviennent avec les RAC et les responsables régionaux du projet, que ce rôle doit être encadré pour éviter des abus de pouvoir qui pourraient déboucher sur des choix de personnes inaptes.

En effet, les coachs et les femmes bénéficiaires développent des rapports de force à travers lesquels chaque partie tente de faire prévaloir ses intérêts. Lorsque les femmes bénéficiaires sont en présence de coachs hommes, il est apparu que celles-ci se soumettent beaucoup plus et tentent toujours de protéger ces derniers dans la mise en œuvre de leurs activités. Dans le VR2MDE, les femmes bénéficiaires estiment qu'une autre femme ne peut pas les diriger : « seuls les hommes ont la capacité de nous organiser et de supporter nos comportements spécifiques ». Pour ces femmes, dans le cas d'abus du coach homme, elles hésiteront à sanctionner celui-ci voire même refusent toute forme de sanction. Cela est beaucoup plus vrai dans les villages moins développés et enclavés où les valeurs culturelles et religieuses sont fortement présentes, et surtout où l'image de la femme est associée de manière systématique à une personne « soumise, comme inférieure à l'homme ». Dans l'autre cas où elles sont suivies par des coachs femmes, les relations reposent plus sur le respect mutuel c'est-à-dire des rapports « d'égal à égal », sinon de supériorité des femmes bénéficiaires ; à ce niveau, les femmes affirment qu'en cas d'abus, elles n'hésiteront pas un seul instant à sanctionner la coache. Et, il est particulièrement intéressant de souligner le cas du VR3DA, un village fortement religieux, qui a refusé de sélectionner des coachs hommes : « seules les femmes peuvent nous comprendre et travailler avec nous de manière productive ».

Ces raisons et ces divergences de points de vue expliquent pourquoi même si les femmes participantes doivent être les personnes clés dans les prises de décision finales dans la sélection des coachs, elles doivent être encadrées par les agents du projet et surtout par des structures de gouvernance communautaires chargées de faire respecter la mise en œuvre des critères de sélection, leur transparence, et surtout leur efficacité. Nous remarquerons que dans les villages visités, à l'exception

du village VR3MDE, les comités de sages mis en place ont respecté scrupuleusement leurs rôles d'arbitre et de contrôle de la régularité des sélections de telle sorte que les chefs de village n'ont pas pu influencer de manière significative et massive les décisions qui ont été acceptées par tous les membres des communautés ; aucun conflit n'a été enregistré suite aux sélections des coachs dans les villages.

Dans ce cas exceptionnel de ce village de la R3, les femmes bénéficiaires sont demeurées passives lors de la sélection du coach de telle sorte que c'est le comité des sages qui a présenté un seul candidat (analphabète et indisponible) accepté par la suite par toute la communauté : il s'agit du village où les résultats de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme sont les plus catastrophiques parmi les 6 villages visités. Selon certains RAC interrogés, ce type de situation n'est point isolé et existe dans plusieurs autres villages au regard du contexte socio-économique des localités rurales nigériennes. La stratégie du « laissez faire » adoptée par les agents du projet est-elle pertinente dans ce cas de figure ? Le rôle des représentants du projet n'est-il pas de créer un équilibre entre les femmes bénéficiaires et le comité des sages lors de la sélection des coachs, sinon de susciter une implication active des femmes bénéficiaires au sein de celle-ci ?

Implication

Dans la mise en œuvre de la sélection des coachs, trois principales parties concourent à l'atteinte des objectifs :

- ✓ Les femmes bénéficiaires sont impliquées activement dans toutes les étapes de mise en œuvre du processus de sélection ; leurs avis sont déterminants dans les prises de décision finales.
- ✓ Le comité des sages joue un rôle moral ; il est chargé de représenter la communauté entière tout en assurant la transparence et la régularité du processus de sélection. Il garantit le respect des critères de sélection.
- ✓ Les représentants du projet dont le rôle technique est de créer un équilibre entre les deux forces, celle des femmes bénéficiaires et du comité des sages, doivent assurer l'atteinte des objectifs dans des conditions satisfaisantes notamment la sélection d'un coach apte à remplir la mission.

Quels sont les avantages et les inconvénients des processus de sélection?

Quatre principaux avantages ont été fournis par les personnes interrogées dans les six villages :

- ✓ Les processus de sélection ont impliqué l'ensemble des parties prenantes dans les activités du projet. Ce qui a conduit l'ensemble des couches sociales des villages à s'approprier pleinement le processus de sélection.
- ✓ La sélection des coachs a respecté les points de vue des femmes bénéficiaires de telle sorte qu'après leur installation aucun conflit n'a été observé entre ceux-ci et les participantes au projet.
- ✓ Les coachs ont été sélectionnés avec l'approbation de toute la communauté ; ce qui fait du coach un responsable communautaire agissant au nom de toute la communauté. Ce statut communautaire du coach a permis de résoudre à l'amiable plusieurs conflits notamment ceux des maris jaloux qui avaient tenté d'empêcher les coachs d'effectuer les visites à domicile aux femmes bénéficiaires.
- ✓ Les processus de sélection ont été conduits de manière flexible dans les villages ; ils ont pris en compte les réalités socio-économiques et culturelles de chaque communauté tout en respectant les critères initiaux de sélection.

Un double inconvénient a été identifié principalement par les RAC et les responsables régionaux du projet:

- ✓ Les processus de sélection peuvent déboucher sur la sélection d'un coach ne disposant pas des compétences techniques nécessaires pour remplir ses fonctions.
- ✓ Les représentants du projet demeurent passifs dans le processus de sélection ; au nom du principe du « libre choix », ils s'engagent dans une dynamique du laissez faire qui compromet les résultats de la sélection.

Implication

Pour être durables, les processus de sélection doivent obéir à cinq principes :

- ✓ Le principe d'une participation inclusive de toutes les parties prenantes au projet ;
- ✓ Le principe d'une primauté non exclusive des avis des femmes bénéficiaires dans les prises de décision à toutes les étapes de sélection des coaches.
- ✓ Le principe d'une approche communautaire de sélection des coaches ;
- ✓ Le principe de flexibilité des processus de sélection pour leur adaptation aux réalités locales ;
- ✓ Le principe d'une action ex post de la sélection pour le respect du critère relatif aux compétences techniques.

c. Rémunération et motivation des CRP / du personnel sur le terrain

Les PRC (Coachs)

Sans conteste, la rémunération n'a jamais été le facteur décisif ayant conduit les coaches à se porter candidat. Ils affirment sans ambiguïté être motivés essentiellement pour servir leur communauté :

- ✓ « ce qui m'a motivé à devenir coach c'est d'apporter un soutien à ma communauté, renforcer l'union et la cohésion sociale dans le village ».
- ✓ « ce qui m'a motivé à devenir coach est que je peux assurer la fonction de coach, et j'aime contribuer au développement de mon village. Je suis le neveu du Chef de village c'est-à-dire le fils de son grand frère ».
- ✓ « moi, ce qui m'a motivé à devenir coach est tout d'abord la demande faite par la communauté pour me porter candidat. Il y avait 10 candidats. Ma motivation principale c'est d'aider ma communauté. Aussi, j'ai les capacités de devenir coach ».

Les RAC et les responsables régionaux du projet louent tous cet esprit de sacrifice des PRC. En effet, les coaches disposent d'une gratification de 10 000 francs CFA/mois qui n'est pas payée régulièrement ; au moment de notre passage dans les différents villages, certains coaches accusaient un retard d'au moins deux mois. Il est arrivé, selon ces coaches, que ce retard atteigne quatre mois. Des coaches ont affirmé avoir été de temps en temps soutenus par leurs RAC pour acheter une carte de recharge de leurs téléphones, du carburant pour aller rencontrer une femme bénéficiaire, etc. Ce qui les met dans une position inconfortable d'infériorité vis-à-vis des RAC.

Malgré les assurances fournies par ceux-ci selon lesquelles cela n'a pas affecté leurs activités, il était apparu, de toute évidence, que ces retards dans le paiement des gratifications ont rendu encore plus précaires leurs conditions de vie. Pour remplir notre mission, affirme un coach, « nous devons avoir du crédit pour appeler les femmes bénéficiaires, prendre une moto pour aller rendre visite aux femmes vivant dans les hameaux, satisfaire les besoins alimentaires de nos familles respectives, C'est dans ces 10 000 francs CFA que nous réalisons tout cela comme nous ne pouvons pas faire une autre activité à plein temps. Lors des paiements des cash transferts, les femmes nous donnent chacune 100 FCFA/mois ; aussi, les cash transferts ont des retards de plusieurs mois ».

La faible « gratification » associée au paiement irrégulier de celle-ci a contraint la majorité des coaches à développer des activités lucratives :

- ✓ « moi, je n'ai pas pu suivre régulièrement les groupes de femmes ce mois-ci parce que j'ai dû m'occuper de mes animaux. je suis un éleveur. Je ne peux pas faire uniquement le travail de coach qui ne me permet pas de satisfaire mes besoins ».
- ✓ « depuis novembre, nous n'avons pas été payés. Cela n'a pas d'impact sur nous comme nous sommes patients. Nous nous sacrifions pour notre communauté. Nous sommes trop pris par nos activités avec les groupements de femmes.... Avant d'être coach, je partais en exode et je pratique l'agriculture. En exode, je peux gagner 40 000 FCFA par mois. ».

Nous avons tenté de comprendre, sans succès, pourquoi cette situation d'impayés touche uniquement les coaches et les femmes bénéficiaires alors que le personnel administratif et les agents de terrain sont payés régulièrement. Sans nul doute, il s'agit une fois encore de l'une des boîtes noires du programme PSA au Niger (sic)!

Ainsi, les principaux facteurs de motivation pour les coaches résultent de prime abord du statut social que leur confère la fonction de coach: « le coach est un responsable communautaire qui contribue au développement de son village. Il est respecté par les femmes et les autres membres de la communauté ». Il se voit attribué une mission d'intérêt général qui lui permet de se hisser parmi la hiérarchie sociale du village. Il est en contact permanent avec le chef de village et les agents du projet. Ensuite, il fait partie des rares personnes qui savent lire et écrire résidentes dans le village : ils disposent de compétences techniques qui le distinguent des autres membres de la communauté. La fonction de coach constitue pour lui une occasion de corriger cette injustice du destin qui ne lui a pas permis de poursuivre ses études et de réussir comme tous ceux qui, ressortissants du village, travaillent à présent dans les grandes agglomérations du pays. C'est fondamentalement une consécration sociale, une satisfaction morale essentielle au point de ne pas accorder une importance vitale à la rémunération et aux paiements irréguliers. Un coach de la région R2 nous avait souligné qu'il avait abandonné ses activités lucratives pour devenir une PRC : « je gagnais bien ma vie. Par mois, j'avais un chiffre d'affaires qui dépassait parfois 70 000 FCFA. J'étais tout excité de devenir coach. Aujourd'hui, je suis devenu un vulnérable qui est obligé de demander de l'aide aux proches pour nourrir sa famille. Ma femme me menace de divorcer, car elle affirme ne pas pouvoir continuer de vivre dans ces difficultés quotidiennes. Je suis très confus. ». Enfin, plusieurs coaches ont très vite compris les opportunités de développement de leurs activités économiques que la fonction de coach pouvait leur offrir : « moi, je suis un boutiquier ayant des contacts avec des commerçants grossistes c'est ainsi que j'ai pu mettre en contact les femmes bénéficiaires engagées dans le maraichage et ces grossistes. A chaque achat, je reçois une gratification importante à la fois de la part des femmes bénéficiaires et des commerçants. Cela m'a permis d'accroître le capital dans ma boutique. Même sans la gratification mensuelle que le projet me donne, je m'en sors très bien pendant les campagnes agricoles. ».

Incontestablement, après l'euphorie des grands débuts, les coaches vont devoir affronter à moyen terme leur implacable dessein tel qu'imaginer par quelques chercheurs des systèmes de protection sociale réactive aux crises : un système local de prise en charge des coaches doit être pensé et mis en œuvre pour les maintenir à moyen et long terme dans leurs fonctions si essentielles à la durabilité des résultats du programme PSA. Si les conditions actuelles de rémunération des coaches étaient maintenues à moyen et long terme, nous estimons à peine 20%, les moins qualifiés en général, resteront à leurs postes à la faveur des opportunités de revenus élevés que leur procureront leurs fonctions. En dehors de quelques villages développés présentant des opportunités de revenus élevés pour les coaches, il sera quasiment impossible de les maintenir en fonction après le retrait du projet, reconnaissent volontiers la majorité des RAC. A moyen et long terme, le niveau des revenus sera le facteur décisif qui déterminera le maintien des bons coaches dans leurs fonctions, ou ils réduiront de manière significative la qualité de leurs interventions dans l'accompagnement et le suivi des activités des femmes.

Les agents de terrain (RAC)

Concernant les RAC, le contexte opérationnel demeure totalement différent : ils disposent d'un emploi formel salarié qui les place parmi les jeunes nigériens « privilégiés et chanceux ayant une source de

revenu stable et confortable ». En effet, depuis le début des années 1990, les projets de développement sont devenus au Niger l'une des principales institutions de recrutement des jeunes leur offrant les meilleures opportunités de développement de leurs carrières professionnelles. En outre, les projets promus par la Banque mondiale sont considérés comme ceux offrant les niveaux de rémunération les plus élevés et l'un des cadres professionnels les plus sécurisés et attractifs. Pour les RAC, ceci constitue les principaux facteurs qui les ont motivés à se porter candidat.

Mais, tout comme les coachs, les RAC avaient en vue leur nouveau statut social avec cette fonction d'agent de terrain : ils deviennent un agent d'un projet de la Banque mondiale dans un pays où plus de 85% des jeunes sont contraints, même avec un diplôme de l'enseignement supérieur, de se « débrouiller » avec des emplois informels précaires. C'est aussi, pour eux, une consécration sociale et professionnelle qui les hisse parmi les élites nationales.

Aujourd'hui, avec du recul, ces RAC déchantent :

- ✓ « moi, je suis arrivé au projet Filets sociaux en 2010 lors du démarrage de la phase pilote. J'ai le niveau BAC + 1 an en alphabétisation. Je gagnais 220 000 francs CFA/mois, 20 000 francs CFA/mois de carburant pour des activités dans 2 communes avec 15 villages. Aussi, on nous prenait intégralement en charge lors des missions : 10 000 FCFA/jour de perdiem et 35 000 FCFA de frais d'hôtel. Maintenant, je gagne 275 000 FCFA/mois et un forfait mensuel de 50 000 francs CFA pour tous les autres frais à l'exception du carburant. Quelque soit le nombre de jours de mission, nous recevons chaque mois 50 000 FCFA. Cela démotive. ».
- ✓ « moi, j'ai le niveau BAC+3 ans. Je suis arrivé au projet Filets sociaux en octobre 2013. J'ai un salaire de 275 000 FCFA/mois, un forfait mensuel de 50 000 FCFA, et du carburant remis sous la forme de bons de carburant d'un montant de 60 000 FCFA. ».
- ✓ « moi, je suis rentré au projet Filets sociaux avec une licence en sociologie en novembre 2010. Actuellement je suis titulaire d'un master en gestion des projets. Au début, je gagnais 220 000 FCFA/mois avec 20 000 FCFA de frais de carburant. Maintenant je gagne 275 000 FCFA/mois et 50 000 FCFA relatifs au forfait mensuel pour le logement, les perdiem, etc. j'ai des bons de carburant de 60 000 FCFA/mois. En cas de mission, on me donne 7 000 FCFA/nuitée. ».

Quatre principales raisons ont conduit à ce désenchantement :

- ✓ D'abord la nature des contrats établis avec le projet fait d'eux des « consultants attirés » qui, sur le terrain, sont des employés à plein temps. Ce type de contrat, indiquent-ils, « nous prive de l'assurance maladie et surtout de certains droits fondamentaux réservés exclusivement aux employés sous contrat à durée indéterminée ». Jusqu'à présent, le projet Filets sociaux s'est inscrit uniquement dans une vision de court terme sans jamais s'interroger sur le devenir des agents ayant permis la mise en œuvre des projets chargés de renforcer ses capacités institutionnelles.
- ✓ Ensuite, comme corollaire à la première observation, il n'existe aucune possibilité de plan de carrière et de promotion professionnelle au sein du projet Filets Sociaux ; « on demeure RAC jusqu'à la fin du projet. ». Or, comme l'indique l'un des responsables régionaux du projet, l'objectif à terme de toutes ces interventions est la mise en place d'un système durable de protection sociale adaptative qui devrait en principe reposer sur l'ensemble des ressources humaines mobilisées lors des phases axées sur l'approche projet. Aussi, l'absence de toutes formes de mesures d'encouragement, d'émulation et de motivation soulève plusieurs interrogations de la part des RAC qui sont soumis à l'atteinte d'objectifs rigoureux en termes de résultats.

- ✓ De même, l'application d'un taux de rémunération unique à tous les RAC dont les niveaux varient de la 3^{ème} du collège à celui de master (au moment de leurs recrutements dans les trois régions) engendre des frustrations et surtout de graves distorsions entre les agents de terrain. D'une part, on est en droit de s'interroger sur la régularité des procédures de recrutement des RAC qui sont mises en œuvre exclusivement par la Coordination nationale du projet sans aucune consultation des coordinations régionales. D'autre part, si la question des coachs analphabètes a été maintes fois débattue, celle des RAC incompetents est demeurée un tabou jusqu'à présent. Nous avons voulu approfondir cette question en analysant les contrats de travail et les documents officiels de recrutement des RAC, Trickle UP nous a signifié que cela ne rentrait pas dans le cadre de notre mandat. Encore une boîte noire du programme PSA (sic) !
- ✓ Enfin, les RAC soulignent que leur rémunération n'est pas proportionnelle au volume de travail qu'ils accomplissent sur le terrain : « à un certain moment, en dehors des activités du programme PSA, nous sommes chargés de réaliser les paiements des cash transferts, le suivi des activités de cash for work et du projet scolarisation de la jeune fille (SCOFI), et la mise en œuvre du volet comportemental du projet Filets Sociaux. Cela ne fait pas longtemps que de nouveaux RAC ont été recrutés pour accomplir la mise en œuvre de SCOFI, et le volet comportemental a été clôturé. Nous sommes actuellement dans les derniers paiements du cash transfert....Nous avons mis en œuvre tous les autres projets de la CFS sans aucune augmentation de salaires ».

En définitive, il ressort de ces analyses que les principaux facteurs concourant au maintien des meilleurs RAC dans leurs fonctions sont constitués par le type de contrat, la rémunération, les avantages sociaux et l'existence d'un plan de carrière professionnelle au moins à moyen terme.

Implication

Le projet Filets sociaux s'inscrit dans une dynamique de long terme de mise en place d'un système durable de protection sociale réactive aux crises au Niger. A ce titre et prenant en compte le processus en cours de restructuration du DNP-GCA qui avait débouché en 2017 par l'intégration de la CFS au sein de ce dispositif national, il était loisible de penser que les coachs et les RAC compétents constitueront le capital humain qui devrait permettre d'atteindre cet objectif institutionnel. Or, il est incontestable que les modalités contractuelles actuelles sont loin d'être satisfaisantes pour permettre le maintien de ces ressources humaines à leurs postes de travail respectifs. Ainsi, au terme de ce premier cycle du programme PSA, il demeure nécessaire de jeter les bases de la formulation d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources chargées de favoriser le passage de cette étape projet à une phase de Cellule pérenne.

d. Rôles et attentes

Pour les communautés villageoises, le principal rôle des PRC est de soutenir les femmes membres des groupes AVEC dans la mise en œuvre de leurs AGR qui comportent à la fois des activités agro-pastorales et non agricoles. Le tableau ci-dessous (tableau 12) présente les principaux problèmes identifiés par les femmes bénéficiaires interrogées dans les 6 villages. Trois remarques :

- ✓ De prime abord, les femmes interviennent beaucoup plus dans les activités non-agricoles, généralement la commercialisation de produits locaux et importés. Cette orientation vers des activités non agricoles est plus forte dans la région 2 que dans les deux autres régions de l'enquête. Dans ce cadre, celles-ci font plus face aux problèmes de mévente et d'autorisation des maris à pratiquer le commerce ambulancier. Si la mévente est présente dans la quasi-totalité des villages enquêtés, par contre le problème de l'autorisation des maris est plus courant dans les régions 2 et 3 en raison du poids de la religion musulmane et des valeurs socio-culturelles locales. Ainsi, dans ces deux régions, les coachs sont intervenus le plus souvent dans le règlement de ces deux problèmes liés aux AGR. La question de la mévente résulte en général de la concentration des femmes dans les mêmes secteurs d'activité ; dans les villages

bénéficiaires des paquets complet et capital, la distribution du capital productif (80 000 FCFA/femme bénéficiaire) a stimulé fortement l'offre dans un nombre restreint d'activités en provoquant ainsi un déséquilibre important sur les marchés locaux. Par contre, celle des contraintes socio-culturelles à la pratique du commerce par les femmes mariées est une caractéristique communautaire que les coachs tentent de lever à travers des mesures originales comme par exemple l'achat de la matière première par les maris et la vente à distance des produits par l'utilisation du téléphone portable. Dans le cas des AGR, la résolution des problèmes ne nécessitent pas une référence ou la mise à contribution d'un personnel technique qualifié. Les rares référencements concernent l'achat de matières premières auprès de commerçants pratiquant des prix bas et/ou disposant de produits de qualité ou l'achat à crédit de matières premières auprès de grossistes connus par le coach (essentiellement dans la région R2 dans une moindre mesure).

- ✓ Ensuite, seules les femmes de la région R1 ont développé de manière significative des activités maraichères et les cultures pluviales. Dans ce cas, la résolution des problèmes, notamment dans le maraichage et les cultures pluviales, exigent l'intervention d'expert local qui est le responsable communal de l'agriculture. Le coach a fait appel à ses services de manière courante pour résoudre les attaques parasitaires, les contraintes à l'accroissement des rendements et à l'amélioration de la qualité des produits maraichers, et les insuffisances observées dans les techniques culturales. Dans cette région, les femmes bénéficiaires interrogées indiquent qu'elles ont le devoir (l'obligation) de prévenir le coach afin que ce dernier puisse les référer auprès d'un technicien ; il leur arrive de prévenir directement le technicien tout en informant par la suite le coach. Enfin, elles affirment prendre en charge les frais de déplacement du coach lorsqu'il les aide à faire intervenir le technicien de l'agriculture.
- ✓ Enfin, concernant le secteur de l'élevage, c'est principalement les femmes bénéficiaires des régions R1 et R3 qui ont indiqué les problèmes de manque de pâturage, de maladies des animaux, de cherté des aliments bétails et de fortes fluctuations des prix des animaux. Le traitement des animaux malades exige l'intervention d'un vétérinaire qui est souvent mobilisé par le coach dans ces régions. Ces soins sont payants et les coachs sont en général pris en charge par les femmes bénéficiaires. Les autres problèmes sont résolus à travers des mesures qui ne nécessitent pas l'intervention d'une personne ressource extérieure. On remarquera que les solutions proposées par les coachs sont déterminées essentiellement par le contexte socio-économique du village et s'inscrivent toujours dans le cadre du respect de l'équilibre communautaire local.

Tableau 12: les trois principaux problèmes présentés par les femmes bénéficiaires aux PRC dans les six villages cibles

Villages	Problèmes liés aux cultures pluviales	Problèmes liés au maraichage	Problèmes liés à l'élevage	Problèmes liés au commerce (AGR diverses)
VR1DA GD 1	Non indiqué	Mévente des légumes et autres produits maraichers	Le manque d'agents vétérinaires,	Manque de matières premières dans le village, mévente
VR1DA GD 2	Non indiqué	Non indiqué	Maladies des animaux, la forte fluctuation des prix des animaux	Manque de matières premières dans le village, mévente
VR1MDE GD 1	Non indiqué	Les attaques parasitaires et la mévente	Maladie des animaux, chute	Mévente due à la réalisation des mêmes activités par la majorité des

Villages	Problèmes liés aux cultures pluviales	Problèmes liés au maraichage	Problèmes liés à l'élevage	Problèmes liés au commerce (AGR diverses)
			des prix des animaux	femmes et la faible qualité des produits
VR1MDE GD 2	Morcellement des champs avec les héritages	Manque de moyens avant, les attaques parasitaires	Aliments bétail chers, manque de pâturage, et les maladies du foie.	Mévente due à la réalisation des mêmes activités par la majorité des femmes
VR2DA G 1	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Mévente
VR2DA G 2	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Mévente due à l'accroissement de l'offre
VR2MDE G 1	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Manque d'autorisation des maris pour réaliser le commerce ambulancier, manque de moulin, manque d'électricité, la mévente
VR2MDE G 2	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Manque de moulin, difficulté de transport des marchandises, absence de marché hebdomadaire dans le village
VR3DA G 1	Non indiqué	Non indiqué	Maladies des animaux, manque de pâturage	Mévente, la prise en charge de la famille qui nous empêche d'économiser
VR3DA G 2	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Manque d'autorisation des maris pour faire le commerce ambulancier, mévente, manque de capital important,
VR3MDE G 1	Non indiqué	Non indiqué	Le manque de pâturage	La maladie des enfants, la famine, mévente, le contrôle des agents forestiers
VR3MDE G 2	Non indiqué	Non indiqué	Non indiqué	Cérémonies (baptêmes, mariage), maladies des enfants, l'exode des jeunes, la famine

En dehors de ces cas cités ci-dessus, il se pourrait que le coach fasse appel à des personnes ressources locales notamment des agents de santé, des agents forestiers, des enseignants/Directeurs d'école, des chefs de village ou des conseillers municipaux/maires pour la résolution de problèmes spécifiques rencontrés par les femmes bénéficiaires et les membres de leurs familles pour lesquels ils ont été interpellés.

Mais, indiquent celles-ci, nous ne faisons pas intervenir les coachs dans la résolution des problèmes de ménage notamment ceux entre nos maris et nous : « s'agissant d'une affaire conjugale, on ne pourra jamais dire cela au coach ». Pour toutes ces femmes bénéficiaires interrogées, il est mal vu dans les communautés de parler de ses problèmes privés à un coach, et surtout de dévoiler aux autres ses difficultés de subsistance. Dans la région R1, les femmes nous ont expliqué qu'elles préfèrent « mourir

de faim plutôt que d'aller informer le coach » : « Dans nos AGR, les défis liés au ménage que nous n'avons pas rapportés au coach sont les affaires conjugales entre le mari et la femme. La vie conjugale ne doit pas être divulguée aux parents à plus forte raison au coach..... La vie du ménage ne doit jamais être rapportée au coach ; on ne peut pas dire que l'on n'a pas de vivres. ». Mais, lorsque le conflit porte directement sur la gestion des ressources du projet (capital productif, crédit auprès de la caisse), les femmes bénéficiaires, principalement des régions R1 et R3 affirment ne pas hésiter à informer le coach et demander son appui pour résoudre le problème ; dans la R2, la majorité des femmes indiquent gérer le problème par elles-mêmes sans se référer au coach : « même si notre mari dépense l'argent de la caisse et qu'il ne rembourse pas, nous ne pouvons jamais partager cette information avec le coach ». Mais, elles ajoutent que lorsque le problème se complique, elles sont contraintes d'informer le coach au moment des contrôles de la caisse par exemple.

En définitive, les coachs rencontrés expliquent qu'ils ont compris la nécessité de respecter la vie privée des femmes bénéficiaires et de maintenir un équilibre stable à long terme entre les activités qui relèvent de ses compétences et celles qui y sont extérieures sans remettre en cause le développement des activités liées au projet. Dans les cas où un conflit survient entre la mise en œuvre des activités du projet et la vie conjugale, ils estiment qu'il faut rétablir cette séparation des deux entités en usant de sagesse et en faisant appel aux autres personnes ressources communautaires qui sont les chefs de village et les sages, et le RAC éventuellement.

D'abord, les coachs expliquent que leurs expériences passées avec les projets de développement les ont préparés à respecter ce principe de séparation de la vie conjugale et des activités socio-économiques liées au projet des femmes bénéficiaires. Certes lors des formations et de leur sélection, il a été expliqué les attitudes qu'un coach doit avoir envers les femmes ; les limites des compétences des coachs avaient été clairement indiquées par le projet et les communautés. Mais, c'est sans nul doute ces expériences d'appui aux femmes qui ont permis aux coachs de mieux affronter les défis qui résultent de leur accompagnement dans la mise en œuvre de leurs activités.

Ensuite, plusieurs coachs expliquent que leur fonction demeure fondamentalement communautaire ; ils ont reçu la confiance de toute la communauté. Ainsi, ils ont l'obligation morale de respecter leurs engagements vis-à-vis de leurs communautés respectives au risque de perdre toute crédibilité dans leurs villages. Ce contrat moral avec les communautés contribue ainsi à renforcer le comportement des coachs vis-à-vis du respect de la vie privée des femmes bénéficiaires.

Enfin, comme souligné ci-dessus, les coachs sont en général des personnes d'âge mûr fortement intégrées au sein de leurs communautés⁴¹. Ils estiment avoir « cette capacité de prendre du recul et surtout de faire face aux défis avec plus de sérénité ». Dans les trois régions, les coachs ont fait face à plusieurs défis qui touchaient directement à leur crédibilité ; à chaque fois, ils avaient su, selon eux, résoudre les problèmes : fausses accusations d'un coach par un mari portant sur les attitudes de celui-ci vis-à-vis de sa femme, refus d'un mari d'autoriser les visites de coaching individuel auprès de sa femme (mari jaloux), décision d'un chef de village demandant le non remboursement des crédits par les femmes bénéficiaires, etc.

Dans cette perspective, les choix des communautés relatifs à la sélection des coachs se sont avérés, dans la majorité des cas, pertinents et efficaces dans l'instauration d'une part de la cohésion des membres des groupes AVEC et d'autre part d'un climat favorable au développement des activités des femmes bénéficiaires sans remettre en cause leurs vies privées respectives. Ce qui justifie une fois encore la nécessité de laisser les communautés sélectionner leurs coachs respectifs.

Si les femmes bénéficiaires tiennent à ce que leurs vies privées soient respectées par les Coachs, il en est de même de ces derniers qui sont des chefs de famille faisant face à la fois aux contraintes de la gestion de leurs ménages et celles des activités d'accompagnement déterminées par le projet. D'une

⁴¹ Tous les coachs interrogés sont mariés et père d'au moins un enfant.

part, la gratification qui leur est allouée ajoutée aux contributions financières des femmes bénéficiaires, ne leur permet pas de faire face à leurs besoins familiaux courants. Or, le paquet d'activités qui leur est soumis par le projet les oblige à consacrer au moins 70% de leurs temps aux activités d'accompagnement des femmes. Dans ces conditions, trois principaux cas ont été observés :

- ✓ Il existe des cas où les coachs décident de faire l'impasse, soit pendant un moment ou sur la durée du projet, sur les activités du projet pour se consacrer pleinement à leurs activités économiques. Ces cas ont été décelés principalement dans les villages moins développés et enclavés à paquet social. Les coachs de ces villages estiment que la gratification offerte leur permet juste de consacrer quelques jours (moins d'une dizaine de jours) par mois aux activités du projet. Mais, il faudrait souligner que la majorité des coachs ont réduit leurs participations à la mise en œuvre des activités du projet pendant la saison pluvieuse tout comme la plupart des femmes bénéficiaires. Dans les zones à fort développement du maraichage pendant la saison sèche, il a été observé aussi une réduction significative des activités d'accompagnement au cours de cette période.
- ✓ Certains coachs ont décidé de sacrifier leurs activités économiques au profit de celles du projet. Ils rencontrent des difficultés de subsistance qui sont en train de remettre en cause la vie de leur ménage. Cette erreur stratégique résulte des incompréhensions relatives au statut du coach dans plusieurs villages principalement de la région R2 (villages enquêtés). Ces PRC reconnaissent que les gratifications mensuelles et les autres revenus obtenus ne permettent pas à un coach marié ayant des enfants de subsister convenablement : « c'est un grand sacrifice que nous réalisons pour notre communauté ». Il est incontestable que ce sacrifice ne peut pas durer longtemps.
- ✓ D'autres coachs, la majorité dans la région R1, ont adapté leurs activités économiques à celles du projet. Ceux-ci, généralement des commerçants boutiquiers et des producteurs agricoles, ont mis en place un calendrier des activités du projet qui leur permet eux aussi de mettre en œuvre leurs propres activités génératrices de revenu. Il s'agit de coachs ayant un niveau d'éducation élevé, entreprenants, et doués de facultés de planification. Ils ont créé un équilibre entre les deux types d'activités qui permet leur développement respectif de manière parallèle. Ces coachs ont compris le processus de mise en œuvre de leurs activités d'accompagnement des femmes bénéficiaires, activités qui doivent progressivement être réduites en intensité jusqu'à leur retrait au terme du premier cycle.

Ainsi, pour toutes les parties prenantes au projet dans les régions/villages, la question ne se pose pas en terme de temps raisonnable auquel il faut s'attendre pour que le coach puisse réaliser à la fois les activités du projet et celles personnelles, étant donné que le coach ne reçoit pas une rémunération mais plutôt une gratification symbolique. Plutôt, il s'agit de déterminer le type de rémunération permettant de créer un équilibre financier stable sur toute la période du projet aux coachs. En effet, en zone rurale, les salaires journaliers varient d'une région à l'autre entre 1000 FCFA et 1500 FCFA. Dans le cycle du projet, il existe une phase de coaching intensif (3 premiers mois) au cours de laquelle le projet a besoin du coach à plein temps⁴². Ensuite, dans la phase de développement qui dure aussi 3 mois, les interventions du coach se réduisent sensiblement ; mais, les efforts en appui sont maintenus en fonction des capacités des femmes bénéficiaires. C'est surtout lors de la phase de maturité qu'une réduction significative des interventions du coach doit être réalisée ; au regard des objectifs du projet, cette réduction de l'intensité des activités du coach doit être égale au moins à 50%. Enfin lors de la phase de retrait, le coach demeure quasiment libre et intervient très peu à la fois dans le fonctionnement des groupes AVEC et au niveau du coaching individuel et de groupe.

⁴² Même si le projet prétend que le coach n'est pas mobilisé à plein temps. Tous les coachs interrogés ont expliqué que les temps de préparation, les rencontres avec les RAC, et les demandes spécifiques des femmes bénéficiaires font en sorte qu'ils sont contraints d'être disponibles à tout moment pour le projet.

Dans ce cadre nous nous sommes permis d'échanger avec quelques coachs sur la formule la plus efficace à adopter pour pérenniser les actions du projet. Selon eux, les rémunérations doivent être adaptées à chacune des phases du cycle : de 40 000 FCFA lors du coaching intensif à 10 000 FCFA au moment de la phase de retrait, avec 30 000 FCFA et 20 000 FCFA respectivement lors des phases de développement et de maturité. Ensuite, le financement peut être assuré d'une part par le projet en maintenant les 120 000 FCFA/an actuellement versés, et d'autre part par les femmes bénéficiaires (180 000 FCFA/an) sur leurs ressources propres (AGR principalement) et/ou le cash transfert. Enfin, ils estiment que cette structure du financement des rémunérations doit être formalisée et adaptée au contexte socio-économique de chacun des villages bénéficiaires ; elle doit garantir le paiement régulier des rémunérations qui ne sont plus des gratifications. Dans la région R1, les coachs ont expliqué qu'au terme du premier cycle qui coïncide avec la fin des cash transfert, les nouvelles adhésions dans les groupes AVEC peuvent permettre de compenser les ressources perdues en raison de la fin du projet et ainsi assurer la durabilité des interventions des coachs.

2.1.2 Processus de soutien et de référence pour les CRP

Exigences et processus de formation: Niveau et types de formation requis, y compris une formation de suivi, pour permettre une performance efficace, en tenant compte des niveaux d'éducation de base et de l'efficacité de l'approche de formation des formateurs dans laquelle les agents de terrain fournissent une formation aux CRP.

Contrairement aux agents de terrain, les PRC ont été recrutées sur la base principalement de leurs qualités humaines et d'un minimum de compétences techniques (savoir lire et écrire). Certains ont acquis des connaissances techniques spécifiques à travers la mise en œuvre de leurs activités courantes et les expériences avec d'autres projets de développement. Plusieurs parmi eux disposent de faibles capacités techniques qui ne leur permettent pas de mettre en œuvre leurs activités d'accompagnement des femmes bénéficiaires dans des conditions satisfaisantes.

Par conséquent, les processus de soutien et de référence sont indispensables pour les CRP dont les fonctions les amènent à mener des interventions de natures diverses dans des secteurs d'activité multiples et variés.

Tableau 13 : réponses à la question « Avez-vous reçu des formations pour être coach ? En quoi ont consisté ces formations ? ».

Coachs	VR1	VR2	VR3
Coach 1	« moi j'ai reçu des formations sur les groupes AVEC, sur le coaching individuel et de groupe, les plans d'affaires, et sur les rapports. Nous avons reçu des formations en ACV et GERME. Pour les dates, je ne me rappelle pas.	« nous avons reçu 3 formations à savoir les formations sur les groupes AVEC, les formations sur le GERME et les formations ACV Chacune de ces formations ont été réalisées en 2 jours. »	Le coach n'a suivi aucune formation comme elle a remplacé celle qui les a suivies.
Coach 2	« moi, j'ai reçu 4 formations sur les AVEC, le coaching individuel et de groupe, les boutiques d'intrants, et GERME »	« nous avons reçu 2 formations à savoir une sur l'accompagnement des groupes AVEC et une 2 ^{ème} sur le coaching. En dehors de ces 2 formations, je n'ai pas reçu aucune autre formation. »	« moi j'ai reçu 2 formations : la 1 ^{ère} sur les groupes AVEC, et la 2 ^{ème} sur les formulaires de coaching individuel et de groupe. Chaque formation a duré 3 jours ici dans le chef-lieu de commune. C'est le RAC qui a effectué ces formations »
Coach 3	« nous avons reçu 4 formations : les transactions	« j'ai reçu une première formation le 28 août 2017 sur	« moi j'ai reçu une seule formation. Je ne me rappelle

	des AVEC, l'organisation, le partage de savoir, le coaching, GERME/ACV, la sensibilisation communautaire »	l'enseignement des activités des groupes AVEC et une 2 ^{ème} formation le 3 février 2018 c'est la formation ACV et la dernière le 23 mai 2018 sur le GERME. »	pas de la date. C'est le RAC qui a fait cette formation. Elle a duré 3 jours. Cette formation a porté sur le remplissage des fiches et l'organisation des rencontres ».
Coach 4	« nous avons reçu 3 formations : les AVEC, le coaching individuel et de groupe, l'accès au marché »	« moi j'ai reçu 3 formations : la 1 ^{ère} sur le fonctionnement du coaching et la gestion des caisses communautaires, la 2 ^{ème} sur le rôle et le caractère d'un bon coach et la 3 ^{ème} comment renforcer les AGR en vue de leurs développements. »	« moi j'ai reçu 2 formations comme lors de l'une des formations j'étais malade. J'ai suivi les formations sur le remplissage des fiches individuelles et de groupe, et sur le plan d'affaires. »
Coach 5	« oui j'ai reçu des formations : la première sur les transactions pendant 3 jours à la 2 ^{ème} sur la gestion des ressources financières pendant 2 jours à, et la 3 ^{ème} sur le coaching individuel et de groupe. »	« oui, j'ai reçu 3 formations : la 1 ^{ère} sur comment faire le versement des cotisations, la 2 ^{ème} sur comment faire le commerce, et la 3 ^{ème} sur comment assurer la gestion de la caisse. ».	« moi j'ai reçu 3 formations : la 1 ^{ère} sur les AGR, la 2 ^{ème} est un rappel sur les AGR et la sensibilisation communautaire, et la 3 ^{ème} est un rappel et une annonce d'une visite qui va se dérouler dans la commune. Chacune de ces formations ont été effectuées en 3 jours. ».

Le tableau ci-dessus, présentant la structure des réponses fournies par les coachs sur les formations reçues dans le cadre de la mise en œuvre de leurs activités, suggère deux remarques :

- ✓ D'une part, il fait apparaître de manière explicite que les coachs ont oublié, en moins d'un an, la plupart des formations suivies : les coachs ont oublié les dates et les thèmes des formations auxquelles ils avaient participé. Ils reconnaissent tous que ces formations avaient été utiles et leur ont permis d'exercer leurs fonctions de coach. Mais, les faits montrent qu'elles n'ont pas été suffisamment efficaces pour leur permettre de maîtriser le contenu des formations. A ce niveau, ils expliquent, en accord avec les RAC, que les conditions logistiques (2 à 3 jours selon les régions) et les modalités techniques de leur mise en œuvre demeurent à l'origine de cet échec. Mais, rappellent certains responsables régionaux du projet, ce sont les RAC qui ont préparé et soumis les TDR relatifs aux formations ; ceux-ci ne comprennent pas ces observations des RAC qui ont été les principaux responsables de la mise en œuvre de la plupart des formations adressées aux coachs. Selon les RAC interrogés, ce sont principalement les modalités techniques d'organisation de ces formations qui présentent des insuffisances : les formations des formateurs qu'ils ont reçues, d'une durée en général de 7 jours à Niamey, ne leur ont pas fourni les outils pour réaliser leurs formations sur le terrain. Les RAC se sont « débrouillés », selon leur propre compréhension, pour effectuer ces formations aux coachs. De telle sorte que ces derniers n'ont pas reçu, en termes de contenu, les mêmes formations dans toutes les régions bénéficiaires du Niger. Aussi, les RAC indiquent que plusieurs formations, notamment d'ACV et de GERME, ont été réalisées par des opérateurs recrutés par l'UGT sans la participation des coordinations régionales : « les ONG sont venues et ont réalisé leurs formations dans les villages bénéficiaires. Elles sont reparties sans laisser aucun document pédagogique ». Selon certains RAC, ces deux formations ont ressemblé beaucoup plus à une « opération commando » qu'à la formation durable des bénéficiaires d'un projet de développement. Mais, les RAC

rassurent en indiquant que d'une part ils se sont organisés dans les communes pour élaborer des modules standardisés de formation et d'autre part ils ont réalisé des recherches pour améliorer leurs niveaux de connaissances en ACV/GERME.

- ✓ D'autre part, l'absence de suivi des résultats de ces formations en vue de mesures correctives au cours du cycle explique la forte demande de la part à la fois des coachs et des agents de terrain de formation de recyclage en vue d'un renouvellement des connaissances. Aucune évaluation sérieuse n'a accompagné cette série de formations adressées aux coachs et aux agents de terrain. Or, ils estiment que, malgré le faible niveau de plusieurs coachs, si un suivi des formations avait été engagé, les résultats relatifs à la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif auraient été meilleurs que ceux atteints actuellement ; il aurait permis de renforcer les capacités techniques des coachs et des RAC, d'assurer une meilleure compréhension des objectifs de formation du projet, et de réaliser un programme adéquat d'encadrement technique des femmes bénéficiaires. L'approche de formation des formateurs, adoptée par le projet, n'est efficace que si elle est accompagnée par un suivi continu des résultats et un renouvellement périodique des connaissances. Les RAC soulignent les difficultés auxquelles ils sont soumis dans le suivi en général des activités des coachs : « avant on intervenait dans les activités de SCOFI. Il y a le cash transfert à réaliser, le cash for work, et en considérant les groupes AVEC, nous sommes surchargés ; il y a aussi le volet comportemental ». En d'autres termes, les RAC ne disposent pas de suffisamment de temps pour se consacrer véritablement à leur propre formation et à celle des coachs qu'ils supervisent. Ce paradoxe institutionnel du programme PSA au Niger s'est traduit par une forte dépendance des coachs vis-à-vis des RAC qui eux-mêmes sont contraints à l'inaction ou à l'improvisation.

Ces remarques font apparaître une triple exigence dans le cadre de la mise en œuvre des processus de soutien pour les CRP :

- ✓ Les niveaux des formations doivent être adaptés à celui des PRC. A ce titre, elles doivent être dispensées obligatoirement en langues locales⁴³ à partir de modules standardisés élaborés par les RAC de toutes les régions d'intervention du projet et, testés et validés par les PRC avant d'être appliqués. La question de niveau de formation dispensée aux coachs ne se pose pas comme leurs niveaux d'étude constituent une donnée exogène avec laquelle il faut travailler. Sans nul doute, comme soulevé par les coachs, c'est celle des domaines de formation qui demeure à leurs yeux plus cruciale. Les formations réalisées jusqu'à présent demeurent restrictives et sont souvent éloignées des réalités locales. Dans les AGR par exemple, il existe des techniques productives dont les coachs ont entendu parler qui peuvent permettre aux femmes bénéficiaires d'améliorer leur rendement et la qualité de leurs produits. Mais, la non maîtrise de ces techniques productives novatrices les empêche de former les femmes bénéficiaires à celles-ci. De même, dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, les coachs estiment qu'ils doivent disposer d'un minimum de connaissances techniques leur permettant de donner des conseils aux femmes bénéficiaires afin de lever certains des défis auxquels elles font face. Lors de nos enquêtes, les coachs ont montré souvent un sentiment d'impuissance face à plusieurs contraintes auxquelles les femmes bénéficiaires font face ; ils sont contraints de proposer des solutions temporaires qui permettent aux femmes de poursuivre leurs activités malgré la persistance des contraintes.
- ✓ Chaque formation doit comporter un dispositif de suivi et de renouvellement périodique des connaissances. Sans nul doute, une coordination des programmes de recyclage doit être

⁴³ Il faut remarquer le peu d'intérêt accordé par l'UGT aux langues locales dans la mise en œuvre du programme PSA au Niger. Ces responsables nationaux du projet continuent de croire que le recrutement d'un traducteur suffit à lui seul de régler cette question linguistique. Or plusieurs études récentes montrent que la non prise en compte de cette question linguistique peut créer des sentiments de rejet, d'exclusion et de frustration auprès des personnes vulnérables ciblées.

entreprise notamment par les RSE qui assurent la supervision des RAC. L'idée, développée par certains RAC, est de promouvoir l'auto-formation à travers des cadres d'échange périodique entre tous les RAC. Plus concrètement, il s'agit de cadres de rencontre périodiques au cours desquels les RAC peuvent se remettre en cause en reconnaissant leurs insuffisances et en identifiant les outils pédagogiques nécessaires à lever ces contraintes opérationnelles : il faut adapter les formations aux niveaux des coaches et surtout au contexte socio-économique de chaque village d'intervention qui évolue de manière continue.

- ✓ Au regard de la présence de plusieurs RAC à faibles compétences techniques, il est nécessaire de développer des ateliers de formation pour une meilleure maîtrise des techniques d'élaboration de modules de formation sur des thèmes divers. Les Coordonnateurs et les RSE régionaux devraient pouvoir organiser ces ateliers au niveau de chaque région. Aussi, il serait pertinent d'identifier parmi les RAC à niveau élevé, à partir des résultats atteints, des RAC encadreurs dans chaque région qui auront pour tâche de soutenir leurs collègues moins compétents dont les résultats sont insuffisants. Ils devraient permettre d'instaurer une dynamique durable de formation et d'encadrement technique des coaches.

Processus de surveillance, d'appui et de vérification: types de processus de vérification et d'indicateurs utilisés, qui sont les plus efficaces pour appuyer et surveiller les résultats du CRP; y compris le contenu et la fréquence des réunions du superviseur (agent de terrain) avec le CRP, les besoins en capacité des agents et l'intensité de vérification requise. Cela comprend l'évaluation des processus qui fonctionnent le mieux pour promouvoir des cultures d'apprentissage productives et adaptatives entre les CRP et leurs superviseurs.

Dans les trois régions enquêtées, le programme PSA a mis en place un dispositif de surveillance, d'appui et de vérification des activités des coaches par les RAC. Mais selon les réponses fournies par ces derniers, ce dispositif comporte quelques spécificités régionales :

- ✓ Dans la région R1, selon les RAC interrogés, « le projet a prévu 4 missions de supervision/trimestre/coach : (i) une première avec la fiche de supervision générale, (ii) une deuxième en l'absence du coach, une troisième avec la fiche de coaching de groupe en sa présence, et une quatrième supervision lors de la remise des rapports. 50% des supervisions doivent se dérouler sans le coach et les 50% autres en sa présence. Il s'agit d'éviter l'influence des coaches sur les femmes bénéficiaires et les groupes AVEC. ». L'un des trois RAC interrogés précise que cette fréquence a été définie pour le 1^{er} trimestre d'activité qui est consacré au coaching intensif ; lors du 2^{ème} trimestre, le programme a prévu au moins une visite/trimestre/coach. Ils affirment tous n'avoir pas pu réaliser cet objectif en raison de la surcharge de travail ; certains ont réalisé au moins deux supervisions au cours du premier trimestre pour privilégier les appuis aux coaches à faibles compétences techniques (plus de surveillance et d'appuis). D'autres ont pu effectuer, lors de ce premier trimestre, au moins 3 supervisions/coach dans le trimestre en favorisant eux aussi les coaches défaillants.
- ✓ Dans la région R2, les RAC indiquent qu'une visite/mois/coach a été prévue par le projet. Dans ce cas aussi, ils font remarquer n'avoir pas atteint cet objectif en raison de la surcharge de travail et aussi du nombre élevé de coaches à superviser pour certains RAC.
- ✓ Enfin, dans la région R3, l'un des RAC indique que : « cela dépend des différentes phases de mise en œuvre du projet. Lors de la 1^{ère} phase (préparatoire), 2 visites par mois et par coach ont été prévues par le projet. Et, pour la 2^{ème} phase d'intensification et la 3^{ème} phase de développement, il a été prévu une visite/mois/coach. C'est cela la proposition du projet. ». Un autre RAC interrogé (de la même région) affirme plutôt que le projet a prévu une supervision/mois/Coach. Mais, en fonction des besoins, il lui est arrivé de réaliser deux

visites/mois/coach. Enfin, le troisième RAC interrogé penche pour cette dernière réponse en soulignant qu'il a réalisé dans certains cas 3 visites/mois/coach.

Ces réponses fournissent de manière explicite l'état d'anarchie quasi-totale qui a marqué les activités d'appui, de supervision et de suivi des coachs par les RAC au cours de ce premier cycle de mise en œuvre du programme PSA. Pour ces RAC interrogés, les fiches de coaching individuel et de groupe, et de supervision générale, et les rapports mensuels des coachs constituent les principaux outils de supervision et d'évaluation des activités des coachs ; un seul RAC, parmi ceux interrogés, a déclaré n'avoir jamais utilisé la fiche de supervision générale (trimestrielle) en raison de son « inutilité ». Ce dernier explique : « il y a une fiche trimestrielle pour l'évaluation des coachs, mais je ne l'utilise pas. Je les évalue sur la base de mes critères, car les questions contenues dans ces fiches portent sur le fonctionnement du groupe AVEC, et ce sont les mêmes questions que l'on retrouve dans d'autres fiches. Aussi, le RSE qui est censé venir faire son évaluation, n'a pu venir qu'une seule fois. Moi, j'utilise le contenu des formulaires de coaching. Ce sont ces questions que nous abordons à chaque rencontre... Les formulaires de coaching sont utiles parce qu'elles nous aident à avoir certaines informations en présence du coach et des bénéficiaires. Moi, depuis que j'ai commencé, le RSE m'a visité une seule fois dans un village sans demander une fiche. Il a posé des questions aux bénéficiaires sur le fonctionnement du groupe. A part cela, personne ne m'a demandé encore quelque chose. ».

Mais, reconnaissent les RAC, malgré les efforts de simplification de la présentation des fiches de coaching individuel et de groupe par l'utilisation notamment de figurines représentatives et de traduction des textes du français en langues locales sur le rapport mensuel du coach (seule la région R2 a tenté cette traduction sans une application véritable), la plupart des PRC ont du mal à les remplir correctement même s'ils indiquent tous avoir compris les modalités de leur remplissage après le premier trimestre d'apprentissage. En réalité, ces fiches sont présentées de manière peu pédagogique de telle sorte qu'il est difficile pour une personne ne sachant pas lire parfaitement le français de pouvoir comprendre les questions posées et les thèmes abordés :

- ✓ Concernant les fiches de coaching individuel et de groupe, elles ont été mises à la disposition des coachs en retard des mois après le démarrage des activités du programme PSA avec des quantités limitées (au plus 3 mois de coaching dans la plupart des régions enquêtées). Ce qui a conduit la plupart des coachs à réaliser leurs activités de coaching individuel et de groupe sans utiliser aucun support de suivi/évaluation au cours d'une longue période. Ensuite, ces fiches, prévues initialement en couleur, ont été reproduites en noir et blanc si bien que certaines figurines dont les sens reposaient sur leurs couleurs ont perdu toute signification pratique. Enfin, les coachs interrogés disposant de faibles compétences techniques affirment n'avoir pas pu remplir ces fiches convenablement ; d'autres indiquent ne les avoir jamais remplies directement. Ils ont fait appel en général au RAC. Enfin, d'une région à l'autre et d'un coach à l'autre, les modes de remplissage semblent bien distincts au niveau des légendes, de l'inscription des dates, et de la formulation des réponses. Cette accumulation d'insuffisances et de dysfonctionnement dans la gestion de ces fiches de coaching a donné l'impression aux PRC que le remplissage de ces fiches n'était que symbolique ; selon eux, le projet accordait peu d'importance à celles-ci. Plusieurs RAC interrogés avouent n'avoir pas compris les raisons pour lesquelles l'UGT n'a pas mis à leur disposition ces fiches dans des délais raisonnables et en quantité suffisante.
- ✓ Les fiches de rapport mensuel des coachs ont été établies comme étant la principale source de collecte des informations pour la constitution de la base de données du système de suivi/évaluation du programme PSA. Dans ces conditions, tout a été mis en œuvre pour rendre disponibles ces rapports mensuels des coachs. D'abord, les RSE, qui devraient vérifier la qualité des données, sont réduits, dans deux des trois régions enquêtées, à l'archivage des rapports mensuels des coachs, comme les RAC collectent ces derniers, saisissent les données sur leurs tablettes électroniques, et les envoient directement sur le serveur central du projet

Filets sociaux. De fait, il n'existe aucun contrôle de la qualité des données transmises par les RAC : « nous faisons confiance à la bonne foi des RAC » (Sic !). Ensuite, comme souligné dans nos précédents rapports, ces fiches mensuelles sont remplies directement par les RAC sur la base d'informations transmises par les coachs soit par téléphone ou lors des rencontres de supervision dans le cas où les coachs ne sont pas capables de remplir par eux-mêmes leurs fiches mensuelles. Or, si l'on admet que d'une part les RAC disposent de peu de temps pour superviser tous les coachs de manière régulière telle que prévue par le projet, et d'autre part ces rapports mensuels des coachs constituent la source cruciale d'évaluation des activités du programme PSA, il est facile pour les RAC de présenter des résultats favorables tronqués qui satisfont tout le monde c'est-à-dire les coordinations régionales, l'UGT, et l'équipe PSA de la Banque mondiale. Plusieurs rapports mensuels collectés auprès des RAC, comportant des informations contradictoires, attestent que la majorité des données transmises au serveur sont totalement fausses. Ce qui est encore plus déroutant, c'est que ces rapports mensuels des coachs portent exclusivement sur des données quantitatives relatives au nombre de types d'activités réalisées et le nombre des bénéficiaires qui y ont participé. Or, les activités des coachs relèvent beaucoup plus de résultats qualitatifs qui mettent en valeur leurs aptitudes à répondre aux sollicitations des bénéficiaires que d'un simple comptage de nombre de réunions AVEC supervisées, ou de nombre de coaching individuel réalisé, etc.

Au regard de ce qui précède, force est de reconnaître que le dispositif d'encadrement technique et de supervision des coachs mis en œuvre par le programme PSA ne pouvait pas contribuer à promouvoir des cultures d'apprentissage productives et adaptatives entre les PRC et leurs superviseurs. Le contexte de mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif (surcharge de travail des RAC, faibles capacités techniques des coachs, quota élevé des bénéficiaires par coach, peu d'importance accordée à la formation et à l'apprentissage, conditions de travail contraignantes des coachs, insuffisance qualitative des outils de supervision, etc.) a considérablement affaibli les capacités d'une part du dispositif de surveillance et de suivi/évaluation des activités des PRC, et d'autre part des processus de formation du capital humain.

Selon les agents de terrain et les PRC, les modalités de renforcement des capacités des coachs et du contrôle de leurs activités par les RAC, pensées par le projet, pouvaient être efficaces à une double condition :

- ✓ D'abord, les RAC sont affectés exclusivement à la mise en œuvre des activités du programme PSA en disposant d'un nombre efficient de coachs à superviser. A ce titre, ils deviennent de véritables formateurs et évaluateurs dotés des capacités d'initiative et de réponse aux dysfonctionnements constatés au niveau des villages dans la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif. En d'autres termes, chaque RAC, devenant un maître formateur comme dans le cas des Champs Ecoles Paysans (CEP), développe autour de lui un pôle de développement des activités des groupes AVEC en soutenant de manière permanente et continue les activités des PRC.
- ✓ D'autre part, les Coachs disposent (i) de conditions de travail satisfaisantes qui leur permettent de consacrer un temps suffisant à l'encadrement des femmes bénéficiaires, et (ii) d'un nombre optimal et efficient de bénéficiaires à superviser. Ainsi, les coachs sont amenés à créer les conditions pour renforcer leurs capacités techniques et à développer avec les agents de terrain des rapports d'échanges mutuels qui ne seront plus axés sur l'atteinte des objectifs de supervision fixés aux RAC mais plutôt sur ceux des mesures d'accompagnement productif.

Implications

A l'image des CEP, le dispositif d'appui, de supervision et de suivi des PRC devrait être orienté beaucoup plus vers une approche de long terme c'est-à-dire non axé sur le cycle du projet comme cela a été

entrepris au Niger. Il est incontestable, comme le montrent les réponses fournies par les agents de terrain et les PRC, qu'en s'appuyant sur un dispositif de court terme, ces processus deviennent inconsistants et ne répondent pas de manière effective aux besoins effectifs des communautés. Plus encore, celui-ci ne donne pas véritablement l'opportunité aux PRC d'apprendre en pratiquant en étant impliqué dans les discussions et les prises de décision : la PRC n'est pas considérée de facto comme une personne ressource communautaire mais plutôt comme un agent d'un projet, même s'il ne bénéficie pas des avantages liés à une telle fonction, chargé d'exécuter de manière mécanique des tâches conformément à des procédures déterminées. Ainsi, il n'appartient pas à des experts extérieurs de décider du contenu des réunions, de la fréquence des missions de supervision, de l'intensité de la vérification et du contrôle de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif. Chaque coach doit pouvoir, avec chaque groupe AVEC et en partenariat avec le RAC, déterminer les modalités de la planification des activités de supervision et de suivi/évaluation ; l'implication des PRC, des RAC et des femmes bénéficiaires dans la planification de ces activités et dans la mise en œuvre de ces processus d'encadrement des PRC devrait contribuer considérablement à l'appropriation durable des outils de suivi/évaluation et de contrôle par toutes les parties prenantes au programme.

Dans ce cadre, les fonctions et les responsabilités changent de nature, les RAC étant plus des maîtres formateurs et des évaluateurs/superviseurs qui répondent aux besoins exprimés par les PRC et les communautés bénéficiaires, et les coaches étant des facilitateurs de groupes AVEC qui parviennent à maîtriser les techniques par le biais des pratiques et de l'internalisation de leurs propres expériences et/ou au contact d'autres facilitateurs plus expérimentés ou plus compétents. Il en résulte la nécessité (i) de mettre en réseau les PRC et leurs superviseurs, et (ii) d'élaborer des outils pédagogiques standardisés tant en matière de formation des PRC qu'au niveau du contrôle et du suivi/évaluation des activités des coaches et des groupes AVEC.

Processus de référence: Existence et efficacité des processus de référence, à RAC et aux services de proximité, et pertinence du soutien fourni.

Sans nul doute, le processus de référence constitue l'une des responsabilités principales des PRC les plus maîtrisées dans leur appui aux femmes bénéficiaires. Selon les coaches interrogés, c'est une obligation pour eux que de faire appel en priorité aux RAC lorsqu'ils font face avec les femmes bénéficiaires à un défi auquel ils ne parviennent pas à trouver une solution : le RAC constitue l'Agent du projet qui assure leur supervision. Seuls deux coaches dans les régions R2 et R3 ont indiqué qu'ils informent d'abord le chef de village avant de contacter le RAC.

En réalité, pour toutes les questions relatives au fonctionnement des groupes AVEC, les coaches font appel de manière systématique aux RAC qui sont leurs superviseurs directs dans la mise en œuvre de ces activités. Par contre au niveau des AGR, les coaches s'orientent vers des spécialistes locaux (agent vétérinaire ou d'agriculture, commerçants, etc.) qui, selon eux, disposent de capacités techniques supérieures à celles des RAC. Dans le cas de litiges ou de conflits, les coaches affirment faire appel aux chefs de villages ou à des sages tout en informant les RAC. Ainsi, les coaches adaptent les processus de référence aux circonstances qui peuvent les conduire à la mobilisation de diverses personnes ressources autres que celles habituellement utilisées : enseignants, agents forestiers, voisins des femmes bénéficiaires, agents de santé, etc.

Dans les trois régions enquêtées, ces processus de référencement contraignent les femmes bénéficiaires à s'adresser de manière systématique aux coaches lorsqu'elles sont face à un défi dont la résolution exige l'intervention d'une personne extérieure même si elles disposent des capacités à demander leurs services. Dans l'esprit des coaches, il s'agit d'un principe d'intervention du projet qui fait d'eux des intermédiaires entre les femmes bénéficiaires et les agents de terrain/autres personnes ressources. Cette compréhension du processus de référencement se traduit par une forte dépendance des femmes bénéficiaires vis-à-vis des coaches, et pourrait rendre passives celles-ci qui voudront toujours attendre les coaches pour être référencées. Mais, principalement dans la région R1, les femmes bénéficiaires ont indiqué ne pas faire appel de manière systématique aux coaches lorsqu'elles sont en

capacité de contacter une personne ressource extérieure notamment lorsqu'elles ont besoin des services du vétérinaire ou de l'agent d'agriculture qu'elles connaissent parfaitement.

Ainsi, les coachs interrogés ont expliqué que l'efficacité de ce processus de référencement dépend en général du contexte socio-économique des villages d'intervention du programme PSA ; dans les villages développés et accessibles, la présence sur place de personnes ressources qualifiées en nombre élevé rend toute son efficacité au processus de référencement. Par contre dans les villages moins développés et inaccessibles, il perd de son efficacité en raison de l'absence de personnes ressources aptes à pouvoir répondre aux sollicitations des coachs et des femmes bénéficiaires. Cette disparité entre les contextes des villages bénéficiaires a été utilisée comme argument par plusieurs coachs pour souligner la nécessité de leur fournir des formations techniques, même rudimentaires, dans les principaux secteurs d'activité des femmes bénéficiaires (élevage, agriculture, commerce, etc.).

De même il est apparu que ce processus de référencement est beaucoup plus utilisé dans les villages bénéficiaires des paquets complet et capital que dans ceux à paquet social. D'une part, la distribution du capital productif a renforcé l'obligation des femmes bénéficiaires à faire appel aux coachs et à ces derniers à assurer un suivi régulier des AGR mises en œuvre par celles-ci. D'autre part, les femmes bénéficiaires du paquet social, notamment dans le village moins développé et enclavé de la région R2, se sont senties frustrées de ne pas pouvoir bénéficier du capital productif même si l'affectation des paquets d'accompagnement s'était déroulée sur des bases aléatoires. N'ayant pas obtenu un appui spécifique de la part du coach, elles estiment être abandonnées par le projet qui leur demande de réaliser plus d'efforts que les autres bénéficiaires pour assurer le fonctionnement courant du groupe AVEC. Leur raisonnement demeure simple : appartenant à un village pauvre rencontrant plus de difficultés de résilience, elles indiquent que le projet aurait dû fonder cette répartition des types de paquet d'accompagnement selon le degré de vulnérabilité de chaque village et non les considérer à égalité. Une fois encore, l'inadaptation de la formation des coachs et la non prise en compte des spécificités des bénéficiaires dans la mise en œuvre des dispositifs d'encadrement des PRC par les RAC s'est traduite par une incompréhension qui explique, dans une large mesure, l'échec de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif dans ce village. Du point de vue de la recherche, ce tirage au sort pour répartir les paquets d'accompagnement productif ne se justifie point comme il ne permet pas de prendre en compte les principaux facteurs de vulnérabilité au Niger et surtout de comprendre les dynamiques d'adaptation des communautés vulnérables selon le contexte socio-économique.

Implication

Le processus de référence constitue un moyen efficace d'utilisation du capital humain disponible dans une localité pour soutenir les communautés vulnérables dans le développement de leurs AGR en particulier. Lorsque le contexte socio-économique n'est point favorable à la mobilisation de personnes ressources extérieures, il sera nécessaire de fournir des formations techniques ponctuelles aux PRC qui leur permettront d'appuyer plus efficacement les femmes bénéficiaires dans un contexte d'absence de services techniques de proximité. Ce renforcement des capacités des coachs devrait être conduit dans le cadre d'une planification générale annuelle par les RAC appuyés par d'autres personnes ressources à travers des ateliers locaux d'apprentissage regroupant les coachs d'une commune ou de plusieurs communes appartenant à des départements et des régions différents. Les PRC et les agents de terrain renforcent en même temps leurs savoirs et créent un environnement favorable au partage de nouvelles connaissances. Ainsi, le référencement s'inscrit dans une perspective globale en s'appuyant sur les ressources disponibles et les capacités d'adaptation des coachs et des RAC aux contextes spécifiques des villages dont ils en ont la charge.

2.2 Le coaching : affinement par rapport aux besoins

Indicateurs: quels indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) ont été utilisés et conviennent le mieux pour identifier les besoins en support, tant au niveau du groupe que de l'individu.

Les coachs interrogés indiquent connaître les fiches de coaching individuel et de groupe qui déterminent les indicateurs quantitatifs et qualitatifs utilisés pour identifier les besoins en appui des femmes bénéficiaires soit individuellement ou au sein du groupe AVEC. Certains coachs utilisent ces fiches pour préparer leurs visites individuelles et les réunions de groupe. D'autres, majoritaires, soulignent qu'ils ne préparent pas les visites individuelles et les réunions de groupe ; c'est lors des rencontres qu'ils remplissent les fiches sur la base des indications fournies soit par la femme bénéficiaire ou par les membres du groupe AVEC.

Les coachs à faibles capacités techniques souhaitent que ces formulaires soient traduits en langues locales pour leur permettre de mieux comprendre les indicateurs. D'autres coachs notent que leurs faibles capacités techniques dans certains secteurs (agriculture et élevage) les empêchent d'évaluer avec efficacité la mise en œuvre des AGR des femmes bénéficiaires à partir de ces formulaires.

La fiche de coaching de groupe est axée sur des indicateurs relatifs au fonctionnement du groupe AVEC :

- ✓ Les indicateurs quantitatifs portant sur le montant total en caisse, le nombre de prêts en cours et le nombre des participantes ayant une AGR en cours.
- ✓ Les indicateurs qualitatifs concernent la maîtrise du remplissage des registres financiers, le degré de connaissance des montants dans les caisses d'épargne et de solidarité, les difficultés de remboursement des prêts, le partage des difficultés liées aux AGR, le non-respect des règles, les abandons depuis la dernière réunion, les disputes et tensions internes, et l'appréciation générale du groupe AVEC.

Par contre, la fiche de coaching individuel, comportant plusieurs feuillets correspondant chacun à une activité spécifique (AGR en général, Elevage, Agriculture, vie familiale), expose des indicateurs relatifs à la mise en œuvre des activités économiques des femmes bénéficiaires :

- ✓ Les indicateurs quantitatifs portent sur : le nombre d'AGR mises en œuvre, le nombre de petits ruminants détenus, le nombre de petits ruminants malades, le nombre de volailles, et le nombre de volailles malades.
- ✓ Les indicateurs qualitatifs concernent particulièrement le degré de satisfaction par rapport aux AGR, la disponibilité des intrants et matières premières, la vente des produits, le niveau de développement végétatif des plantes, etc.

Deux principales remarques :

- ✓ L'examen de ces fiches de coaching dans les trois régions enquêtées montre que la majorité des coachs utilisent des feuilles de brouillon pour collecter leurs informations avant de les porter sur la copie du formulaire. Dans deux régions (R2 et R3), ces fiches sont remplies de manière incomplète avec des confusions entre les lignes. Ce qui signifie que les coachs n'ont pas véritablement maîtrisé cette fiche et ne l'utilisent pas comme un instrument de suivi actif des activités des groupes AVEC et des femmes bénéficiaires ; dans de rares cas, ils notent que ces fiches sont des outils d'aide à la décision qui leur permettent d'identifier les besoins en coaching à la fois du groupe AVEC et des membres pris individuellement. Pour tous ces coachs, c'est lors de la visite ou de la rencontre de groupe que se décident les thèmes de coaching ; il est plus efficace, selon eux, de se fier aux femmes bénéficiaires qui disposent de toutes les informations sur leurs besoins réels. Aussi, il est apparu que ces fiches sont mieux suivies dans les villages bénéficiaires des paquets capital et complet que dans les villages bénéficiaires du paquet social. Une fois encore, reconnaissent les coachs interrogés, la distribution du capital productif

constitue un facteur stimulant pour la mise en œuvre des activités de coaching dans les villages bénéficiaires.

- ✓ L'orientation stratégique des deux fiches implique que le formulaire de coaching individuel est réservé exclusivement aux AGR et celui de coaching de groupe au fonctionnement du groupe AVEC. Plusieurs coachs avouent que cette distinction réduit leur capacité à montrer aux femmes bénéficiaires les interrelations existantes entre les activités individuelles et celles du fonctionnement du groupe AVEC. Selon eux, en exemple, plusieurs femmes ont dû mal à s'exprimer en groupe et attendent souvent lors des rencontres individuelles pour soulever des questions sur le fonctionnement du groupe AVEC. Ce sont les actions menées lors de ces rencontres à domicile qui mettent mieux à l'aise certaines femmes et leur permettent de dépasser leur peur lors des rencontres hebdomadaires de groupe, indique un coach. Aussi, certaines absences aux rencontres de groupe sont expliquées par des problèmes familiaux que les femmes n'osent pas présenter lors des sessions de groupe. De même, plusieurs contraintes au développement des AGR ne peuvent être résolues que lors des rencontres de groupe. En définitive, les fiches de coaching ne prennent pas en compte toutes ces interrelations qui sont essentielles pour la mise en œuvre des activités de soutien aux femmes bénéficiaires.

Dans cette perspective, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs contenus dans ces deux fiches de coaching présentent certaines limites :

- ✓ La formulation des indicateurs demeure inappropriée et ne permet pas d'identifier de manière objective les besoins d'appui. Par exemple, les registres financiers sont-ils bien remplis ? que signifie « bien remplir » ? Est-ce que cela signifie que les registres sont remplis correctement et complètement ? Lors de l'examen des fiches dans certains villages, il a été indiqué sur cette ligne « oui » alors que dans le même temps plusieurs anomalies avaient été décelées sur les registres financiers notamment le non remplissage de la partie des prêts, ou tout simplement les secrétaires avaient oublié de remplir les fiches avec les mentions portées sur leurs brouillons. Aussi, il existe plusieurs cas où les registres financiers ont été remplis par des personnes extérieures au groupe de telle sorte qu'il est impossible de savoir exactement si les membres du groupe maîtrisent parfaitement le remplissage de ces registres financiers à partir des réponses fournies à cette question. Ces insuffisances sont constatées au niveau de la plupart des indicateurs présentés dans ces deux formulaires.
- ✓ Dans les cas de coachs à faibles capacités, il a été constaté que ceux-ci étaient beaucoup plus préoccupés par le remplissage de ces fiches que par leur utilisation comme moyen d'identification des besoins en coaching des groupes AVEC et des femmes bénéficiaires. C'est principalement dans ces cas que les contradictions sur les fiches sont flagrantes. Comment un coach aux faibles capacités peut-il apprécier de manière objective la qualité du fonctionnement général du groupe AVEC lorsque lui-même présente des difficultés de compréhension des mécanismes d'organisation de celui-ci ? Dans ce contexte, ces PRC comprennent que le remplissage des fiches, surtout dans sa composante qualitative, est beaucoup plus subjectif et ne leur permet pas d'identifier les besoins de coaching.
- ✓ Les fiches de coaching ne prennent pas en compte les spécificités des groupes AVEC en particulier les types de paquet d'accompagnement productif. Comme nos analyses précédentes l'ont montré, il existe des besoins de coaching spécifiques qui sont liés à chaque type de paquet d'accompagnement productif dont la mise en œuvre permet d'améliorer de manière significative la mise en œuvre du programme PSA. En exemple, les bénéficiaires du paquet social devraient bénéficier d'un coaching spécifique axé sur les mécanismes de création de richesses à partir de ressources propres et d'allocation optimale de celles-ci en vue de promouvoir les AGR les plus efficaces. Dans un village pauvre et enclavé, le coach devra fournir plus d'efforts pour stimuler cette dynamique d'accumulation du capital et instaurer durablement l'esprit d'entrepreneuriat au sein des groupes AVEC. Dans un village développé et accessible, le coach

pourra profiter de ces conditions économiques plus favorables pour renforcer ses activités de coaching. Dans le cas des villages bénéficiaires du capital productif, selon le niveau de développement économique et le degré d'accessibilité des villages, les coachs appliqueront des approches de coaching adaptées au contexte socio-économique.

De manière générale, ces constats montrent la complexité de la détermination des outils les plus efficaces pour identifier les besoins en appui des communautés ; plusieurs facteurs socio-économiques, comportementaux, et institutionnels doivent être pris en compte pour parvenir à définir la structure des indicateurs la plus efficace. Mais, l'approche développée par les coachs, consistant à écouter les femmes bénéficiaires et les membres des groupes AVEC dans ce processus d'identification des besoins en appui comme dans le cas des CEP, est un tremplin essentiel pour parvenir à la formulation d'indicateurs pertinents qui, dans un tel contexte, évolueront en fonction des pratiques et des observances passées.

Ensuite, il est important de considérer les coachings individuel et de groupe comme appartenant à une seule entité administrée de manière conjointe par les coachs ; il existe des niveaux de coaching qui s'appliquent soit lors de visites individuelles ou de rencontres de groupe, les objectifs étant identiques dans les deux cas. Par conséquent, il n'existe pas deux types de coaching. Cette vision du coaching demeure la plus adaptée aux pays du sahel où le communautaire et l'individuel s'entremêlent pour instaurer une dynamique unique de résilience des populations locales face aux chocs.

Enfin, cette évaluation qualitative montre que la structure des indicateurs qui convient la mieux pour identifier les besoins en appui dépend (i) des objectifs du projet en termes de renforcement de la résilience des communautés par le programme PSA, (ii) des modalités de fonctionnement des groupes AVEC et des objectifs opérationnels qui leur sont assignés, (iii) du type de paquet d'accompagnement productif, et (iv) du contexte socio-économique et culturel des villages bénéficiaires.

A ce titre, les coachs doivent disposer des qualités techniques nécessaires pour appliquer de manière efficace ces indicateurs de suivi : comme le suggèrent les responsables du projet et les agents de terrain, les coachs doivent disposer au minimum le BEPC. Ce niveau d'éducation devrait leur permettre de bien maîtriser les indicateurs en français et de pouvoir assurer leur suivi régulier.

Aussi, ces coachs doivent être dans des conditions satisfaisantes de travail notamment au niveau du nombre de groupes AVEC en charge. Selon les coachs interrogés, le ratio idéal nombre de bénéficiaires/coach varie entre 20 bénéficiaires/coach à 160 bénéficiaires/coach. Notons que dans la R1, les coachs estiment que ce ratio idéal dépend essentiellement du niveau de compétences techniques du coach, de sa disponibilité, et de la présence au sein du groupe AVEC de femmes bénéficiaires résidentes dans des hameaux rattachés éloignés⁴⁴. Ainsi, ils estiment dans leur majorité que ce ratio est compris entre 1 groupe AVEC de 20 participantes et 3 groupes AVEC de 60 bénéficiaires au total. Par contre, dans la R2, les coachs interrogés pensent que ce ratio peut atteindre 160 bénéficiaires. Cette estimation demeure exagérée et s'explique par le fort taux de coachs analphabètes qui n'ont d'une part pas compris les véritables enjeux de la fonction de coach et d'autre part ont peur que le projet ne leur retire une partie de leurs groupes AVEC ; cette région est caractérisée par les ratios bénéficiaires/coach les plus élevés. Dans la R3, ce ratio a été estimé par les coachs comme compris entre 20 bénéficiaires/coach et 74 bénéficiaires/coach. Malgré la présence de plusieurs femmes coachs dans cette région, le ratio idéal estimé est d'un niveau relativement élevé. En tenant compte du niveau d'éducation des femmes bénéficiaires et de leurs coachs, du contexte socio-économique des villages bénéficiaires, et des modalités actuelles de rémunération des coachs, le ratio efficient est d'au plus 2

⁴⁴ La CFS a admis une distance de 5 km pour les hameaux rattachés. Ce qui, du point de vue des coachs, les oblige à utiliser des moyens des motos pour leur déplacement.

groupes AVEC de 25 membres au maximum chacun⁴⁵. Ce qui correspond dans une large mesure aux estimations réalisées par les RAC et les responsables du projet qui indiquent que les coachs sont surchargés avec des ratios dépassant dans certains cas 100 bénéficiaires/coach.

De même, il sera nécessaire d'adopter une structure de la fréquence et du contenu des visites et des appuis aux groupes AVEC qui prend en compte les réalités socio-économiques et institutionnelles locales. Pour les agents de terrain et les coachs, la fréquence des visites individuelles doit être déterminée en fonction dans un premier temps des besoins des femmes bénéficiaires, et dans un second temps de l'évolution des capacités techniques de celles-ci. Les coachs interrogés expliquent qu'ils ont dû adapter la fréquence des visites à domicile aux besoins de chaque femme bénéficiaire dont ils ont la charge malgré que le projet leur ait fixé des objectifs qui étaient en deçà de ceux réalisés. Aussi, pour le contenu des discussions, ceux-ci reconnaissent qu'ils avaient dû respecter les volontés des femmes bénéficiaires qui ont exprimé des demandes spécifiques de soutien auxquelles ils avaient dû répondre. En définitive, les agents de terrain et les PRC concluent que la détermination ex nihilo de fréquences et de contenu des visites a permis seulement de créer plus de confusion dans leur esprit ; mais, in fine, c'est la réalité du terrain qui a prévalu et déterminé la fréquence et le contenu des visites.

2.3 Coaching de groupe et Groupe d'entraide

Coaching de groupe: Un coaching au niveau du groupe a-t-il eu lieu? En quoi consistait-il? Quels sont les avantages / inconvénients par rapport au coaching individuel? Quels facteurs influent sur cela (type de problème traité, etc.)?

Dans les 6 villages enquêtés, les femmes bénéficiaires ont reconnu avoir réalisé des rencontres de groupe avec ou sans transactions financières au cours desquelles les PRC ont réalisé leur coaching de groupe.

Les coachs interrogés ont indiqué des fréquences de coaching de groupe qui varient de 1 rencontre/mois/groupe AVEC à 4 rencontres/mois/groupe AVEC. Certains coachs ont réduit cette fréquence en fonction des phases de mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif de telle sorte que principalement dans la région R2, le coaching de groupe a été arrêté par la majorité des coachs au cours du dernier trimestre 2018 c'est-à-dire à la fin du 1^{er} cycle du programme PSA ; ils ont suspendu leur participation aux rencontres de groupe.

Dans la région R1, les coachs ont participé à une rencontre par mois au cours du dernier trimestre 2018 en tant qu'observateur extérieur ; ils avaient arrêté leurs activités de coaching de groupe après la distribution du fonds d'épargne. Mais, pour appuyer les nouvelles adhérentes dans les groupes AVEC, ils ont dû animer des sessions de coaching en faveur de celles-ci dans le cadre du 2^{ème} cycle. Dans la région R3, les coachs interrogés ont continué leurs activités comme au début du programme avec 4 sessions de coaching avec transactions par mois tout comme quelques coachs de la région R2. Mais, il est à souligner que plusieurs coachs avaient poursuivi leurs activités de coaching de groupe sur l'insistance des femmes bénéficiaires qui avaient refusé le retrait progressif de leurs coachs. Cette situation est perceptible principalement dans les régions R2 et R3 où les groupes AVEC des villages enquêtés ne se sont jamais réunis sans les coachs, selon ces derniers ; « moi, je ne peux pas accepter qu'un de mes groupes AVEC se réunit sans ma présence sauf dans le cas où je ne peux pas venir », indique un coach de la région R3.

Pour certaines PRC, ce coaching de groupe consiste en l'animation des rencontres de groupe avec transaction ou, avec et sans transaction : « c'est moi qui assure l'animation des rencontres de groupe.

⁴⁵ Ce ratio idéal peut être calculé à partir de la maximisation d'une fonction d'objectif social sous les contraintes énumérées dans le rapport. Cette fonction d'objectif sera définie à partir des indicateurs pertinents identifiés à travers une étude plus approfondie.

Par exemple, lors de notre dernière rencontre, après les transactions, je leur ai expliqué que c'est à travers moi que les femmes bénéficiaires ont obtenu leurs crédits, et donc celles-ci doivent me faire le compte rendu sur la réalisation de leurs AGR c'est-à-dire présenter les défis rencontrés, les réussites et les échecs ».

D'autres par contre expliquent que le coaching de groupe est un processus d'encadrement technique, de contrôle et de supervision des activités des membres des groupes AVEC lors de rencontres de groupe avec ou sans transaction : « A chaque rencontre, c'est moi qui introduit la session et je donne la parole aux participantes. Puis, la Présidente conduit les discussions. Ce sont les femmes bénéficiaires qui animent le débat tout en exposant leurs défis.... ». Un autre coach précise : « Au début de chaque rencontre, c'est la présidente qui prend la parole, fait les salutations d'usage et donne la parole à la secrétaire. Celle-ci demande si les femmes ont apporté la caisse. Après, elle demande aux personnes qui ont les clés de l'ouvrir. C'est en ce moment qu'elle prend la liste des membres du groupe AVEC et demande si tous les membres sont présents. Puis, elle distribue les carnets. Alors, elle commence par la collecte des 50 FCFA de cotisation sociale. Il y a un bol en plastique dans lequel les femmes déposent leurs cotisations. Après avoir constitué le fonds social, le montant obtenu est compté par des femmes désignées pour effectuer cette activité. On remet le bol du fonds social dans la caisse qui est immédiatement refermée. Ensuite, on demande à chaque femme, par ordre du numéro de membre, de venir déposer son épargne dans un bol réservé au fonds d'épargne. A la fin du dépôt de l'épargne, l'argent obtenu est compté et est déposé dans la caisse. C'est après cela que celles qui ont besoin de crédits se lèvent successivement et présentent leurs demandes. C'est en fonction de la nature des dépenses prévues que le crédit est octroyé avec le consentement de tout le groupe.....Pour les AGR, chaque femme vient exposer les défis auxquels elle fait face. C'est nous qui allons dans les marchés pour venir les conseiller. Donc, c'est moi qui intervins pour leur donner des conseils... ».

Tableau 14 : réponses à la question « quels sont les avantages et les inconvénients du coaching de groupe par rapport au coaching individuel ? ».

Coachs	VR1	VR2	VR3
Coach 1	« c'est dans le coaching de groupe que l'on peut savoir si une personne comprend bien. Et, lors du coaching individuel, la personne comprend mieux ce qu'on lui explique. Dans le coaching de groupe, il y a des personnes qui ne peuvent pas comprendre. Alors que dans le coaching individuel, tu es seule avec la personne. »	« moi je préfère le coaching de groupe car il est plus avantageux que le coaching individuel. Mais, les femmes préfèrent le coaching individuel car elles se sentent plus à l'aise et peuvent tout dire »	« L'avantage du coaching de groupe est que si tu poses une question, tu peux recevoir trois réponses différentes qui sont toutes satisfaisantes. Son inconvénient résulte du fait que plusieurs femmes ne peuvent pas se concentrer pour bien comprendre. L'avantage du coaching individuel est que tu peux mieux expliquer à la personne qui parvient à bien comprendre. Et, si la personne n'a pas compris tu peux lui réexpliquer. Ensuite, la personne peut apprendre à parler avec aisance. »
Coach 2	« le coaching de groupe permet aux bénéficiaires d'échanger entre elles et de partager leurs	« le coaching individuel est meilleur au coaching de groupe car les femmes se	« pour moi, le coaching de groupe est mieux que le coaching individuel par ce

Coachs	VR1	VR2	VR3
	expériences. Ses inconvénients sont surtout le bruit et aussi des personnes qui ne parviennent pas à comprendre. Lors du coaching individuel, les bénéficiaires apprennent vite comme elles sont seules. Mais être seule aussi constitue un inconvénient. »	sentent plus à l'aise dans le coaching individuel pour tout dire. Lors du coaching de groupe, il est parfois difficile d'encadrer les femmes qui se mettent à discuter entre elles. Par contre avec le coaching individuel, on crée une atmosphère calme et le chef de ménage est prévenu à l'avance. Donc, il n'a aucun inconvénient. »	qu'il y a souvent des problèmes que je ne peux pas régler et il y a toujours quelqu'un du groupe pour apporter une solution. Ce qui est bien dans le coaching individuel, c'est qu'il permet de mieux faire comprendre aux femmes les solutions aux défis. Mais, son inconvénient résulte du fait que souvent la femme n'est pas disponible et les discussions sont entrecoupées par des arrêts comme la femme doit s'occuper de son ménage ».
Coach 3	Aucune suggestion	Aucune suggestion	« Les avantages du coaching de groupe sont : renforcement des capacités des membres, renforcement de l'union du groupe, maîtrise des règles de fonctionnement du groupe AVEC. Les avantages du coaching individuel sont liés au fait que les femmes qui ne peuvent pas parler dans le groupe ont l'opportunité de s'exprimer et d'apprendre à parler en public. Pour moi, le coaching de groupe est mieux que le coaching individuel. Parce que c'est le coaching de groupe qui renforce le groupe.
Coach 4	Aucune suggestion	« les avantages du coaching de groupe sont : la transparence, il permet à tout le groupe de maîtriser les pratiques sur le fonctionnement du groupe et le remplissage des fiches. Il permet de faire progresser tout le monde. Alors que le coaching individuel porte sur une seule personne. ».	« les avantages du coaching de groupe sont : tout le groupe se réunit et parle ensemble, renforcement des liens entre les membres du groupe. Ses inconvénients portent sur le fait que certaines femmes ne parlent pas. Les avantages du coaching individuel sont expliqués par le fait que les femmes qui ne peuvent pas parler en public parviennent à s'exprimer seule. On ne peut pas dire que le coaching de

Coachs	VR1	VR2	VR3
			groupe est mieux que le coaching individuel. Certaines informations sont très confidentielles et ne peuvent pas être données lors du coaching de groupe. Il y a d'autres choses que l'on peut exposer. »,
Coach 5	« le coaching de groupe a plusieurs avantages : permet aux femmes de faire des calculs économiques, de retenir mieux les enseignements, de se comporter bien en communauté, de bien gérer son ménage, de mieux comprendre les prix, les ventes et les achats. Ses inconvénients viennent du fait que les femmes sont distraites et souvent le groupe parle de choses qui n'ont pas de rapport avec les activités du groupe. Les avantages du coaching individuel sont : il permet aux femmes de maîtriser l'expression orale, d'apprendre à se ressaisir, et d'avoir l'esprit ouvert, et mieux comprendre les AGR. Son principal inconvénient vient de l'incompréhension des maris. Pour moi, le coaching de groupe a plus d'inconvénients que le coaching individuel. ».	« L'avantage du coaching de groupe est qu'il favorise le renforcement des capacités du groupe et stimule l'initiative. Son inconvénient est expliqué par les difficultés de compréhension de certaines femmes à cause du nombre de femmes présentes. L'avantage du coaching de groupe est que l'on arrive à trouver des solutions efficaces aux défis. Son inconvénient c'est que le groupe n'est pas présent avec toi pour surmonter les problèmes comme on est seul à faire ses activités. Mais, pour moi, le coaching individuel est plus avantageux que le coaching de groupe car en étant seule on peut mieux comprendre. Avec le groupe, le message peut ne pas passer des fois. ».	« Les avantages du coaching de groupe sont : permet aux femmes de parler en public, le renforcement de l'unité du groupe. Son inconvénient est que des femmes sont absentes lors des rencontres de groupe. Les avantages du coaching individuel sont : les femmes exposent leurs problèmes qu'elles ne peuvent pas dire en public, il est difficile dans notre communauté de dire par exemple que l'on est pauvre. Malgré tout, je pense que le coaching de groupe est meilleur ».

Le tableau ci-dessus présente les opinions des coachs interrogés sur les avantages et les inconvénients du coaching de groupe par rapport au coaching individuel. Les réponses fournies par les PRC indiquent que celles-ci ont compris que le coaching, qui se fonde sur des valeurs de groupe, doit prendre en compte la double nature des bénéficiaires du programme PSA :

- ✓ D'abord, dans la vision récente des systèmes de protection sociale adaptative, les membres des groupes AVEC sont des personnes communautaires appartenant à un groupe organique de solidarité et d'entraide au sein duquel il existe des règles à respecter c'est-à-dire des droits et des devoirs qui permettent de soutenir chacun dans ses actions de renforcement de sa résilience face aux chocs ; l'appartenance au groupe prime sur toutes autres réalités socio-anthropologiques comme c'est elle qui devrait permettre aux femmes bénéficiaires, prises individuellement, de renforcer leurs capacités de résilience plus efficacement . Dans ce cadre, le coaching demeure fondamentalement et exclusivement de groupe comme c'est à travers cette appartenance au groupe qu'il est possible de lever les contraintes qui rendent vulnérables les bénéficiaires du programme. Plusieurs coachs ont compris cette vision essentielle du

coaching en faisant apparaître les avantages et les inconvénients du coaching de groupe tout en montrant leur complémentarité.

- ✓ Ensuite, ils constituent des entrepreneurs individuels qui disposent chacun de leurs spécificités en termes de capacités techniques, d'opportunités de développement des AGR, de contraintes familiales, et donc de besoins d'appui en coaching spécifique. Dans l'esprit de la plupart des coachs interrogés, les visites individuelles à domicile constituent un prolongement du « coaching de groupe » qui permet de prendre en compte ces besoins particuliers d'appui. A ce titre, comme l'ont indiqué ces PRC, ce sont les femmes bénéficiaires qui « préfèrent le coaching individuel » même si elles reconnaissent les limites opérationnelles de ce dernier.

En cela, il est inefficace de vouloir opposer le coaching de groupe au coaching individuel comme ils constituent une seule unité d'activité comportant des niveaux de mise en œuvre différents, chaque niveau ayant des objectifs et des résultats attendus particuliers liés à sa nature.

Promotion de l'entraide et de la solidarité de groupe: Quels facteurs contribuent à promouvoir un soutien mutuel entre les membres du groupe (par exemple, soutien et coordination d'activités individuelles et promotion d'entreprises collectives telles que des banques de semences)? (E.G. processus de coordination entre les groupes).

L'une des principales conclusions de l'évaluation qualitative du projet Filets sociaux de 2016 portait sur les faibles capacités institutionnelles des groupements féminins installés pour assurer la pérennité des résultats d'accompagnement des communautés bénéficiaires. Force est de constater que, malgré (i) le passage de l'approche des groupements féminins à celle des groupes AVEC et (ii) la mobilisation de ressources financières et humaines plus importantes, le même constat s'impose encore pour cette nouvelle évaluation de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA. Le tableau 15 ci-dessous présente les estimations effectuées par les RAC (interrogés) du taux des groupes AVEC sous leur supervision devenus autonomes au moment de l'enquête :

- ✓ La région R1 fournit les taux les plus élevés qui oscillent entre 50% et 100%. Même si certains de ces taux sont surestimés, ces données montrent une tendance à un degré d'autonomisation des groupes AVEC plus élevé que dans les deux autres régions ; les niveaux de qualification technique à la fois des femmes bénéficiaires, des coachs et des RAC expliquent ces performances.
- ✓ La région R3 présente les taux les plus faibles de groupes AVEC autonomes ; les mêmes facteurs développés ci-dessus expliquent cette situation d'échec relatif. Cette tendance décrite par les RAC de la région R3 demeure plus proche de la réalité que celle exposée dans les régions R1 et R2 :
 - Les femmes bénéficiaires des trois régions enquêtées expliquent dans leur majorité avoir toujours besoin de leurs coachs respectifs pour mieux maîtriser le fonctionnement des groupes AVEC et pour développer leurs AGR. Elles estiment qu'à chaque étape de réalisation de leurs activités, il existe des défis nouveaux qui apparaissent avec des types de besoins spécifiques en appui à satisfaire. Or, selon celles-ci, le projet ne les a pas préparées à faire face seule à ces nouvelles perspectives de développement de leurs activités courantes.
 - L'autonomie d'un groupe AVEC signifie pour certains RAC une maîtrise parfaite des règles de fonctionnement de celui-ci et une capacité maximale d'autogestion des AGR. D'une part, les femmes bénéficiaires ne maîtrisent pas toutes les règles de fonctionnement des groupes AVEC notamment celles relatives au règlement des conflits ; comme dans le cas des groupements féminins, les femmes ne connaissent pas les règlements intérieurs de leurs organisations communautaires. D'autre part, au niveau de la mise en œuvre des AGR, elles soulignent qu'elles ont besoin de formation

en outils de gestion de base et dans des techniques productives pointues capables de stimuler leurs activités économiques.

Tableau 15 : % des groupes AVEC considérés par les RAC comme autonomes à la fin du 1^{er} cycle.

Région	R 1	R 2	R 3
RAC 1	55% (il s'agit de femmes qui ont un bon niveau) 850 bénéficiaires pour 14 coachs et 32 groupes AVEC	50% 573 bénéficiaires pour 7 coachs et 24 groupes AVEC	0% (mais avec un travail complémentaire intensif 92% peuvent devenir autonomes) 603 bénéficiaires pour 8 coachs et 26 groupes AVEC
RAC 2	100% 573 bénéficiaires pour 13 coachs et 25 groupes AVEC	Au moins 50% 445 bénéficiaires pour 9 coachs	0% (avec un travail complémentaire 60% peuvent devenir autonomes) 732 bénéficiaires pour 26 groupes AVEC et 9 coachs
RAC 3	Plus de 50% 748 bénéficiaires pour 13 coachs et 28 groupes AVEC	36% 573 bénéficiaires pour 12 coachs et 25 groupes AVEC	30% (beaucoup de femmes pensent qu'elles sont autonomes, mais en réalité elles ne le sont pas) 370 bénéficiaires pour 13 groupes AVEC et 4 coachs

Mais, il est incontestable que tout comme dans le cas des groupements féminins, le groupe AVEC est un outil communautaire suggéré par le projet : les femmes bénéficiaires du programme PSA ont-elles compris les fondements de la mise en œuvre de ces structures dites d'entraide et de solidarité ? Acceptent-elles d'intégrer les groupes AVEC sans aucune mesure incitative ? Ont-elles participé activement à l'élaboration des règlements intérieurs ? Cette enquête de terrain nous conduit à répondre à toutes ces questions de manière négative. Les discussions avec les bénéficiaires des trois régions enquêtées font apparaître deux caractéristiques principales de leurs comportements :

- ✓ La participation au groupe AVEC est liée essentiellement aux avantages financiers que leur procurent le projet à travers notamment les cash transfert, la gestion de fonds d'épargne, et la réalisation d'AGR avec l'appui d'un coach. Au terme du 1^{er} cycle, les nouvelles adhérentes expliquent leurs motivations par les réussites de plusieurs femmes dans les AGR et surtout la constitution de fonds d'épargne. Par conséquent, le groupe AVEC est perçu essentiellement par les femmes comme une institution financière de crédit et d'épargne qui soutient ses membres dans leurs activités économiques et la gestion courante de leurs familles. En effet, le groupe AVEC vient pallier aux déficiences de l'Etat à répondre aux besoins d'organiser au niveau local l'épargne et le crédit qui sont essentiels au développement de toute économie. De même, les systèmes financiers décentralisés, qui avaient été considérés comme les structures alternatives financières capables de soutenir les activités des femmes en particulier en milieu rural dans les années 1990, se sont montrés au Niger insuffisamment peu structurés pour répondre de manière effective à cette demande locale de capitaux ; ils n'ont pas pu assurer

une mobilisation efficace des ressources d'épargne et la réalisation de programmes d'investissement productif sous forme de crédit dans les zones rurales. Aussi, pour ces femmes vulnérables, cette association communautaire leur permet d'accéder au conseil technique de proximité qui leur fait défaut de manière cruciale lorsqu'elles décident d'entreprendre une activité économique leur assurant le renforcement de leurs capacités de résilience face aux chocs.

- ✓ Conformément aux transformations sociales des communautés rurales au Niger, les femmes ont développé un esprit individuel, estimant que seuls les efforts personnels leur permettent de subsister dans des conditions satisfaisantes. Le repli sur soi et/ou compter sur ses propres forces dans un contexte de vulnérabilité sont devenus les principales stratégies de résilience des populations rurales. Cette attitude, qui est ancrée à l'heure actuelle dans les valeurs de ces sociétés rurales, ne peut être changée à travers une sensibilisation communautaire de deux heures de temps et/ou un appui organisationnel de quelques mois. Les valeurs de partage, d'entraide et de solidarité qui prédominaient dans les sociétés traditionnelles africaines ont disparu pour faire place à un individualisme qui se justifie objectivement par les nouvelles règles de fonctionnement de ces sociétés résultant des transformations récentes de leurs systèmes économiques. Certes, les femmes bénéficiaires ont commencé à réaliser des achats groupés de matières premières ou la commercialisation en commun de leurs produits. Des femmes bénéficiaires partagent leur savoir-faire avec d'autres membres de leurs groupes AVEC. Et, des femmes réalisant la même activité s'entendent pour se répartir le marché villageois en s'affectant chacune des jours de la semaine pour vendre leurs produits respectifs. Mais, dans aucun des six villages enquêtés, des groupes de femmes n'ont été constitués pour mettre en commun leurs capitaux, réaliser des investissements productifs ensemble afin de réaliser des économies d'échelle.

Au regard de ces constats, les discussions de groupe avec les femmes bénéficiaires font apparaître de manière explicite que les groupes AVEC ne sont pas considérés par celles-ci comme des structures de solidarité ou d'entraide, mais plutôt comme des « associations de projet » qui leur permettent, individuellement, de s'organiser pour réaliser des programmes d'épargne, d'accéder « facilement » et « dignement » au crédit, et de recevoir des appuis techniques dans la mise en œuvre de leurs AGR.

Une femme bénéficiaire de la R1 explique : « Moi, j'ai commencé mes AGR parce que je veux effectuer mes versements dans les caisses, assurer l'éducation de nos enfants, et améliorer nos conditions de vie. Avec le projet, j'ai pris du temps pour commencer des activités. Car je suis partie me renseigner d'abord avant de commencer. Mais, c'est surtout avec le capital productif que j'ai commencé des AGR. ».

Une femme non bénéficiaire (nouvelle adhérente lors du 2^{ème} cycle) nous fournit plus d'indications sur ses motivations à intégrer le programme PSA : « Ce qui m'a plu dans le projet, c'est le partage de connaissances sur le commerce, la diversification des activités et comment générer du profit à partir de faibles investissements. Il y a aussi l'épargne qu'on peut réaliser avec les autres, comme seule cela n'est pas possible. ».

Dans cette perspective, si les femmes bénéficiaires ont compris la nécessité de s'associer pour développer une caisse d'épargne et de crédit, cela signifie qu'elles sont capables, malgré ces tendances au développement de comportements individuels au sein des communautés rurales, de construire des groupements d'intérêts économiques à travers lesquels elles peuvent s'associer pour investir, produire ou créer de la valeur, commercialiser et générer des richesses, en d'autres termes s'associer avec d'autres pour renforcer leurs capacités de résilience.

Dans le contexte actuel d'organisation du programme PSA, trois facteurs peuvent contribuer à atteindre cet objectif :

- ✓ Il faut d'abord changer d'approche de création des groupes AVEC en impliquant plusieurs personnes ressources de qualifications diverses⁴⁶ (psychologue, sociologue, économiste, etc.), et principalement les PRC dans l'élaboration des stratégies de mise en place des organisations villageoises devant conduire les activités du programme. Comme dans le cas des groupements féminins, le projet pensait pouvoir créer ces structures communautaires en quelques semaines après une formation ponctuelle de quelques jours. Il était ressorti de manière flagrante que cette formation n'avait pas pris en compte les capacités réelles des femmes à s'organiser durablement⁴⁷. Aussi, il faudrait reconnaître que la stratégie d'expansion horizontale mise en œuvre par le projet Filets sociaux au Niger ne pouvait pas permettre aux femmes de bénéficier d'un processus d'accumulation à moyen et long terme du capital humain ; chaque fois, le projet se retire au point critique institutionnel des structures communautaires c'est-à-dire au moment où les femmes commencent à comprendre les dynamiques institutionnelles de leurs organisations. Le programme PSA aurait pu s'inspirer des expériences novatrices d'organisation des communautés rurales développées par des institutions de recherche-développement qui sont en train de produire des résultats satisfaisants ; la FAO, à travers les CEP, montre la voie à l'adoption d'approche participative active fondée sur la valorisation des initiatives des communautés et de l'implication directe de ces dernières dans les prises de décision en combinant les approches CEP et groupe AVEC. L'une des insuffisances méthodologiques du programme PSA réside dans le fait que tout est pensé par le projet, les communautés n'étant que des consommateurs passifs d'idée prête à être exécutée.
- ✓ Ensuite, le programme PSA devrait fournir les outils méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre de véritables groupes d'entraide et de solidarité c'est-à-dire revoir en profondeur les stratégies d'exécution des travaux de coaching afin de préparer les femmes bénéficiaires à développer un esprit de coopération, d'entraide et de solidarité. Conformément à nos analyses précédentes, la préparation psycho-sociale des femmes bénéficiaires, entreprise jusque-là à travers des instruments inefficaces et coûteux de court terme, doit être inscrite dans un programme intégré de moyen et long terme qui prend en compte les contextes spécifiques de chaque village cible et aussi les types de paquet d'accompagnement. Il faut amener les femmes bénéficiaires à créer et à animer par elles-mêmes les groupes AVEC sans dépendre de manière systématique d'un appui technique extérieur. A ce titre, les coachs doivent bénéficier d'un programme de formation en coaching plus soutenu privilégiant la méthode du « learning by doing » et axé sur des outils pédagogiques standardisés ; les coachs doivent devenir de véritables professionnels de l'appui aux groupes AVEC disposant de toutes les qualités requises pour conduire les membres de ces associations villageoises à devenir parfaitement autonomes. Sans nul doute, pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire de relever le niveau de qualification technique des coachs, de mettre en place un programme intensif de formation de ceux-ci, et de créer un cadre de renforcement des capacités des PRC de manière permanente et continue. Dans ce cadre, les RAC deviennent des Experts en groupe AVEC chargés non pas d'encadrer et de suivre les activités des PRC, mais de l'appui à la planification des activités

⁴⁶ Les praticiens expérimentés dans la mise en œuvre de ces programmes disposent plus de compétences que les universitaires dont la plupart se complaisent dans des théories qui, en raison de leur complexité, exigent plus de doigté dans leur manipulation

⁴⁷ Il faut remarquer que les missions d'évaluation de l'équipe PSA de la Banque mondiale obéissait à un rituel folklorique à travers lequel des membres de groupes AVEC, méticuleusement préparés d'avance par l'UGT, répondaient aux questions posées par un responsable national du projet à la grande satisfaction de toutes les parties présentes. Lors de ces shows villageois de suivi/évaluation, il n'y a pas de place aux Coachs, aux RAC et aux responsables régionaux du projet qui deviennent pour la circonstance, le temps d'une journée, des observateurs extérieurs d'œuvres dont ils auraient dû être les créateurs.

et à la formation des coachs à travers un cadre institutionnel durable (réseau d'experts, cellule filets sociaux, etc.). Dans ce cas de figure, ce sont les groupes AVEC et les PRC qui s'auto-évaluent à partir d'indicateurs qu'ils ont déterminés eux-mêmes.

- ✓ Enfin, les modalités d'administration des mesures d'accompagnement devront s'inscrire dans le long terme c'est-à-dire s'adapter aux contextes des villages bénéficiaires, aux faibles capacités techniques des membres des communautés, et aussi à la nature structurelle des crises qui affectent celles-ci. Comme le reconnaissent la majorité des personnes interrogées, les temps entre les mesures d'accompagnement productif et surtout la durée d'exécution de chacune d'entre elles demeurent courts et ne permettent aux populations bénéficiaires de s'approprier de ces outils de renforcement des capacités des communautés vulnérables. De même, il a été souligné par les RAC et les responsables régionaux du projet un manque de synchronisation de l'application de ces mesures qui a conduit dans certains cas à des chevauchements d'activités à l'origine de plusieurs incompréhensions et malentendus dans l'exécution du programme PSA.

2.4 Culture organisationnelle et modalités de gestion.

Au Niger, la Banque mondiale et le Gouvernement avaient convenu de jeter les bases d'un système de protection sociale réactive aux crises à travers une approche axée sur la gestion par le cycle du projet avec pour objectif à moyen et long terme de mettre en place une Cellule durable de Filets Sociaux.

Ainsi, le programme PSA a été exécuté sous la forme d'un projet de développement dont la structure organisationnelle et les ressources humaines avaient été héritées de ses deux phases précédentes mises en œuvre au cours de la période 2010-2017 à travers une Cellule Filets Sociaux qui en réalité n'existe que par rapport aux projets qu'elle met en œuvre ; les projets constituent la substance nourricière de la CFS.

Il ressort des entretiens semi-structurés avec les responsables régionaux du programme PSA, deux principaux enseignements :

- ✓ La coordination nationale a dépouillé les antennes régionales de leurs substances en transformant les coordonnateurs et les RSE régionaux en de simples spectateurs dans la réalisation des activités opérationnelles. Au cours de la mise en œuvre du programme PSA, le Coordonnateur national, appuyé par ses Responsables de suivi-évaluation et de cash transfert, s'est érigé en un « roi absolu » ayant fait du projet sa propriété privée : « le projet m'appartient, je fais ce que je veux ». D'une part, les contraintes de communication qui en ont résulté, se sont traduites par des frustrations, des démotivations, et de la résignation dont l'une des principales conséquences avait été la démission de plusieurs hauts responsables régionaux et nationaux du projet qui ont trouvé des horizons meilleurs leur offrant des opportunités de carrière plus prometteuses et surtout le respect. L'incapacité du projet à garder ses meilleurs animateurs constitue une faiblesse institutionnelle significative qui affaiblit ses capacités opérationnelles et ses aptitudes d'adaptation au contexte et de capitalisation de bonnes pratiques d'accumulation du capital humain. D'autre part, la mauvaise gouvernance, découlant de ce contexte particulier, influencera négativement la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif. Les exemples de la sensibilisation communautaire et des formations ACV/GERME demeurent révélateurs des dérives dans la gestion des ressources financières. En effet, la coordination nationale avait mis en place à son profit un système de paiement forcé d'un pourcentage du montant des contrats par les consultants et les ONG recrutés, système ayant conduit à une mise en œuvre chaotique de ces deux mesures. Au niveau de la sensibilisation communautaire en particulier, les équipements achetés à grand frais dans des conditions rocambolesques, ont dû être réparés nuitamment ou changés (cas des vieux ordinateurs utilisés finalement par les équipes pour mener les activités de sensibilisation communautaire) pour permettre le lancement des travaux. Les équipes djermaphones ont été maintenues pour conduire des

activités dans les zones haoussaphones. De même, des animateurs, n'ayant pas subi la formation initiale, ont été recrutés à l'insu de l'équipe de suivi/évaluation pour mener la sensibilisation communautaire dans les villages cibles. Dans certains villages, une équipe a dû faire appel aux services d'un RAC pour réaliser une activité de sensibilisation sans aucune préparation initiale. Les protocoles techniques de mise en œuvre de ces mesures, qui exigeaient notamment la présence dans les villages des équipes tôt dans la matinée pour mieux préparer la session de sensibilisation communautaire, n'avaient pas été respectés par la plupart des consultants recrutés dont le suivi des activités devenait caduc en raison de ce système de « racket ». Un Coordonnateur régional me confiait qu'il ne comprenait pas pourquoi la coordination nationale s'entêtait à acheter de nouveaux équipements alors que ceux-ci sont disponibles et en parfait état au niveau des antennes régionales. Selon l'équipe PSA de la Banque mondiale, ces modalités d'administration du projet demeurent satisfaisantes comme elles permettent de réaliser l'essentiel c'est-à-dire un « minimum de résultats ». Cela nous amène à nous interroger sur la crédibilité de toutes ces activités de suivi/évaluation qui en réalité concourent toutes à l'atteinte d'un minimum de résultats ! Sans nul doute que cela explique mieux le peu d'intérêt pour la supervision des RAC par les RSE et pour la qualité des données collectées sur le terrain, les retards dans la transmission des outils de coaching et les faibles quantités de fiches envoyées aux antennes régionales, les contraintes pour ces dernières à organiser les réunions mensuelles de coordination, les retards excessifs dans le paiement des gratifications des coachs, etc. il est incompréhensible qu'à l'heure où tous les programmes de protection sociale réactive aux crises tentent de développer des mécanismes de minimisation de leurs coûts de fonctionnement, au Niger d'importantes ressources financières continuent d'être gaspillées au moment même où aussi il est demandé des sacrifices exorbitants aux PRC et aux communautés bénéficiaires.

- ✓ Malgré un contexte contraignant de gestion administrative et d'organisation des opérations de terrain, les coordinations régionales, les agents de terrain et les PRC des zones de l'évaluation ont fourni des efforts remarquables pour instaurer un cadre de gestion des opérations de terrain et une culture d'adaptation des activités du programme aux spécificités des villages bénéficiaires. Malgré les retards dans le paiement de leurs gratifications, les coachs ont continué de travailler sans aucune ressource se débrouillant pour honorer leurs engagements. Plusieurs coachs ont confié avoir été obligés d'emprunter les motos de leurs amis pour réaliser les visites individuelles auprès de femmes vivant dans les hameaux rattachés. Certains ont affirmé parcourir des dizaines de km pour réaliser les coachings individuels auprès de femmes vivant dans des hameaux reculés. Dans certains cas, ce sont les RAC qui apportent leur soutien financier aux coachs à travers notamment l'achat de crédits pour les appels téléphoniques, etc. Les agents de terrain ont fait preuve d'ingéniosité souvent pour collecter les données dans les délais malgré la surcharge d'activités : collecte de données par voie téléphonique, organisation de rencontres expresses avec les coachs, etc. Un coordonnateur régional nous a confié avoir financé avec ses propres ressources une mission de terrain pour superviser les activités des RAC et des groupes AVEC. Ce responsable régional du programme PSA indique avoir initié l'archivage de tous les rapports pour la conservation de la mémoire des opérations du projet dans la région ; lors de ma prise de fonction, souligne-t-il avec amertume, « il n'y avait aucune documentation sur les activités du projet, mon prédécesseur ayant quitté avec son ordinateur personnel qu'il utilisait lors de son séjour dans le projet ». il conclut en indiquant que « ma première décision en qualité de coordonnateur régional avait été d'exiger de tous les membres du personnel l'utilisation exclusive des ordinateurs du projet. ». Plusieurs responsables régionaux reconnaissent qu'ils profitent des missions destinées soit au programme SCOFI ou au paiement des cash transfert pour exécuter les activités de supervision relatives au programme PSA.

Sans nul doute, la nature hybride de la CFS, c'est-à-dire à la fois projet et institution pérenne, a contribué fortement à instaurer des pratiques de gestion incompatibles avec la vision initiale au sein de laquelle elle a été inscrite.

En exemple, le comité de gestion des plaintes, qui est méconnu par toutes les femmes interrogées, demeure non fonctionnel dans la plupart des communes des régions enquêtées ; selon un des responsables régionaux du programme ASP, le caractère bénévole des membres de ces comités a contribué fortement à décourager ceux-ci dans la poursuite de leurs participations aux activités de cette structure essentielle dans le fonctionnement des groupes AVEC. Mais, tout le monde semble se satisfaire de cette situation, comme aucune action n'a été entreprise pour les redynamiser. De même au niveau du suivi/évaluation, les responsables régionaux expliquent qu'ils collectent des données et les transmettent à l'UGT ; des rapports sont transmis périodiquement à celle-ci. En retour, nous ne recevons rien à part le message classique « bien reçu » indique un Coordonnateur régional. Qu'est-ce que ces données deviennent ? Nous n'en savons rien, ajoute celui-ci. Aussi, dans toutes les régions enquêtées, de nouvelles adhésions ont été observées et rapportées à l'UGT. Une fois encore, c'est le mutisme total sur la démarché à observer de la part de l'UGT. Seul un coordonnateur a pris l'initiative avec les agents de terrain d'encadrer ces nouvelles adhésions et d'engager avec le lancement du second cycle l'intégration de ces femmes dans les groupes AVEC selon un protocole technique convenu ensemble. Ensuite, les TDR qui restent sans réponse pour la mise en œuvre des activités de supervision des agents de terrain et des PRC par les responsables régionaux du programme PSA, ne constituent pas un problème essentiel comme sans nul doute cette situation ne remet pas en cause les intérêts financiers individuels des responsables de l'UGT. Enfin, dans la plupart des villages bénéficiaires de la distribution du capital productif, les femmes bénéficiaires avaient expliqué leur échec dans la réalisation de leurs AGR par le retard dans la mise à la disposition des fonds qui leur sont parvenus plusieurs mois après avoir établi les plans d'affaires de telle sorte que toutes les prévisions en termes d'opportunité de marché et de prix se sont avérées fausses.

Au regard de tout ce qui précède, le programme PSA fait face à un double défi :

- ✓ La mise en œuvre d'une gestion décentralisée des activités opérationnelles pour d'une part rendre aux coordinations régionales la plénitude de leurs interventions sur le terrain, et d'autre part instaurer une gestion transparente et efficace des ressources financières. Il est incontestable que le temps est venu d'abandonner l'approche projet et de s'inscrire dans le cadre d'une institution pérenne capable d'assurer l'instauration d'un système durable de protection sociale adaptative en faveur des communautés vulnérables. Un choix stratégique organisationnel doit être opéré au cours des prochaines échéances entre faire face avec efficacité et durabilité à la vulnérabilité croissante des populations rurales ou satisfaire des intérêts financiers individuels qui sont en train de concourir à la mise en place d'une classe sociale moyenne dont les revenus sont issus de « l'argent des pauvres ». Pour les responsables régionaux interrogés, il existe une triple nécessité :
 - La mise en place d'un système pérenn d'accompagnement, d'animation de proximité, et de formation des PRC et des agents de terrain.
 - Une organisation administrative et financière apte à soutenir les actions opérationnelles sur le terrain sur la base d'un système efficient de planification et de gestion des ressources humaines à moyen et long terme.
 - L'instauration d'un cadre permanent et continu d'échanges à tous les niveaux pour favoriser l'appropriation par les communautés bénéficiaires, les PRC, les agents de terrain et les responsables régionaux du programme de protection sociale adaptative.
- ✓ La gestion efficace des flux de nouvelles adhérentes aux groupes AVEC qui, dans l'une des trois régions, ont pris des proportions importantes expliquant de facto l'adhésion des communautés rurales aux idées développées par le programme PSA. Mais, l'incapacité de l'UGT à répondre à

ces nouvelles sollicitations constitue la preuve éclatante que l'on demeure encore dans les mêmes dynamiques de gestion par le cycle de projet qui consistent en des processus d'éternels recommencements débouchant sur des impasses institutionnelles, les mêmes causes produisant les mêmes effets. Le passage des groupements féminins aux groupes AVEC devrait permettre de contribuer durablement au renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des communautés vulnérables dans leurs efforts d'accroissement de leurs résiliences face aux chocs divers. Comme le reconnaissent les acteurs interrogés de la mise en œuvre du programme PSA, il est fortement prétentieux de croire qu'en un cycle de 12 mois il est possible de rendre autonomes les groupes AVEC. Pour les RAC interrogés, le retrait de la CFS même au bout d'un deuxième cycle, sera accompagné de l'effondrement de ces structures communautaires. Comme dans le cas des groupements féminins, les activités d'épargne et de crédit se poursuivront au niveau d'une minorité de groupes AVEC après un retrait éventuel du projet. Mais, cette poursuite de ces activités financières sera effectuée dans le cadre classique de la tontine sans impulser une véritable dynamique de groupe d'entraide et de solidarité.

Conclusion

L'évaluation qualitative de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif du programme PSA au Niger, au terme de son premier cycle, fait ressortir trois principales conclusions :

- ✓ Sur le coaching et de ses principaux acteurs qui sont les PRC, sa mise en œuvre dans les trois régions enquêtées demeure fortement contrastée: si dans les deux villages de la région R1 des résultats satisfaisants sont atteints, par contre dans les deux autres régions, plusieurs contraintes opérationnelles n'ont pas permis de réaliser les objectifs escomptés. Dans ce cadre, il a été montré que les compétences techniques des coachs, leurs attitudes/comportements, leurs conditions de travail, leurs degrés de maîtrise de la vision du programme, les conditions socio-économiques et culturelles des villages bénéficiaires, et les aptitudes des RAC à accompagner les PRC, constituent les principaux facteurs déterminants les processus de mise en œuvre efficace de cette mesure du programme PSA.
- ✓ Concernant les groupes AVEC, ceux-ci n'ont pas atteint le degré de maturité nécessaire à leur autonomisation qui ne peut être réalisée à court terme. Dans les trois régions d'enquêtes, les capacités organisationnelles et institutionnelles doivent être renforcées à travers d'approches prenant en compte la nature de long terme de cette mesure. Et, les nouvelles adhésions, qui se sont manifestées à des degrés divers dans chacune des trois régions d'enquête, montre que les groupes AVEC répondent au besoin des communautés locales en matière d'organisation relative à la mobilisation des ressources locales d'épargne et à la répartition optimale de celles-ci.
- ✓ A propos de l'apprentissage pour rendre plus efficace la conception de la composante du coaching en l'adaptant aux besoins des ménages les plus pauvres et les plus vulnérables de la population cible, plusieurs contraintes perçues à la fois par communautés locales, les PRC, les agents de terrain, et les responsables régionaux du programme en raison de l'approche de la gestion par le cycle du projet n'ont pas permis d'atteindre cet objectif dont la réalisation devrait constituer le ciment de la durabilité du programme PSA . A ce titre, il était apparu la nécessité d'une reformulation de la vision du coaching, de ses outils, et surtout des modalités de sa mise en œuvre.

En d'autres termes, la Cellule Filets Sociaux doit rompre avec les attitudes actuelles d'une gestion des ressources axée sur des visions de court terme et s'inscrire véritablement dans le cadre d'un système de protection sociale adaptative durable qui répond à la fois aux besoins d'urgence et de développement des communautés vulnérables du Niger.

Les transformations structurelles et comportementales qui sont nécessaires à la mise en place de ce système de protection sociale ne peuvent résulter que de la volonté des décideurs politiques d'une part à respecter les droits des populations locales à accéder aux ressources nationales, et d'autre part à instaurer des dynamiques endogènes de développement s'appuyant sur les savoir-faire locaux et la solidarité nationale.

La communauté internationale ne peut pas financer de manière indéfinie les réponses aux cris et aux pleurs des communautés en détresse et se substituer ainsi aux Etats pour réfléchir et concevoir les stratégies de réaction face aux chocs climatiques et socio-économiques auxquels les communautés des pays du sahel font de plus en plus face. Plusieurs questions fondamentales ont été soulevées lors de ces entretiens dans les trois régions cibles : Que vont devenir les coachs après le retrait du projet ? Quelles modalités de financement de la prise en charge des coachs après la fin du projet ? Comment pérenniser les groupes AVEC après tant d'efforts consentis ? Comment assurer le financement pérenne de la protection sociale adaptative au Niger sans faire appel aux ressources financières extérieures ? Quel système de solidarité le Niger doit-il mettre en œuvre pour assurer le fonctionnement durable de la

CFS ? Quel est le degré d'efficacité actuel des investissements dans le système de protection sociale au regard de la persistance de la pauvreté au cours de ces dernières décennies ?

De même l'on s'interroge sur ces retards dans les paiements des cash transfert et des salaires des coachs, dans l'expédition des outils de coaching et de rapportage, cette absence quasi-totale de supervision des RAC par les RSE, ce manque de pro-activité dans le suivi des activités opérationnelles, cette confusion dans la compréhension du cadre méthodologique du programme, la non standardisation des documents de formation des coachs par les RAC, l'utilisation de cabinets privés/ONG pour la mise en œuvre des mesures d'accompagnement productif sans envisager une appropriation par les RAC de cette intervention extérieure, le manque de cadres d'échanges entre les PRC et aussi entre les RAC de plusieurs régions, etc.

Bibliographie

1. World Bank (2012) "The World Bank 2012-2022 Social Protection and Labor Strategy", World Bank, Washington DC., 2012
2. Abdoulaye Sambo Soumaila (2009) : « Evaluation des modalités de mobilisation et de gestion des flux d'aide au développement, et définition d'une stratégie de mobilisation des ressources », Programme « Bonne gouvernance et Croissance Mieux Répartie »/PNUD (PTA OMD 2009)/Ministère de l'Economie et des Finances du Niger, juin 2009
3. Muazzam Husain, A.M. 1997. "Poverty alleviation and empowerment. An impact assessment study on BRAC's Rural Development Programme". BRAC Research and Evaluation Division, Dhaka, Bangladesh.
4. World Bank (2014), "Sahel Adaptive Social Protection Program Summary Note", World Bank, Washington DC., 2014
5. World Bank (2015), "The State of Social Safety Nets 2015", World Bank, Washington DC., 2015
6. Oxford Policy Management (2014), 'Qualitative research and analyses of the economic impacts of cash transfer programs in sub-Saharan Africa: Malawi country case study report', Food and Agriculture Organization, 2014.
7. Barca, V., Brook, S., Holland, J., Otulana, M., & Pozarny, P. (2015). Qualitative research and analyses of the economic impacts of cash transfer programmes in Sub-Saharan Africa: Synthesis Report. Rome: FAO, 2015
8. DFID (2011), 'Cash Transfers. Literature Review'. Policy Division, DFID, London, 2011
9. Nayyab D. and Farooq S., 2012, 'Effectiveness of cash transfer programmes for household welfare in Pakistan: the case of the Benazir Income Support Programme' PIDE, 2012
10. Oxford Policy Management (2016): "Système de protection sociale réactive aux crises: revue de la littérature », février 2016
11. Chowdhury, A.M.R., M. Mahmood and F.H. Abed, "Credit for the Rural Poor - the Case of BRAC in Bangladesh", Small Enterprise Development, Volume 2, Number 3, September 1991.
12. Harland, C. (2011), 'Can the Expansion of Social Protection Bring About Social Transformation in African Countries? The Case of Zambia'. Paper presented at the Conference on Social Protection for Social Justice, Centre for Social Protection, Institute of Development Studies, Brighton, 13-15 April.
13. UNDP (2018): "Rapport sur le développement humain 2018", New York, 2018
14. World Bank (2016): "Guide technique de recherche qualitative", Washington DC, March 2016
15. PAM/USAID (2016) : « Fiche synthèse de bonnes pratiques de résilience. Création d'actifs productifs à travers des transferts monétaires ou alimentaires : Exemple de l'approche du bassin versant. », Projet : Renforcement de la résilience des ménages très pauvres en milieu rural mis en œuvre au Niger, Niamey, novembre 2016
16. World Bank, Agriculture and Environmental Services Department (AES), Agriculture, Rural Development and Irrigation Unit, Africa Region (2013) : « Evaluation des risques du secteur agricole au Niger : de la réaction aux crises à la gestion des risques à long terme », January 2013, p. 96
17. Quentin Stoeffler, Bradford Mills, Patrick Premand (2016) : "Poor Households' Productive Investments of Cash Transfers: quasi-experimental evidence from Niger", World Bank Policy Research Working Paper, 7839, September 2016, p 44

18. Abdoulaye Sambo Soumaila (2016) : « Etude qualitative sur les contraintes à l'emploi productif dans les zones du projet Filets sociaux au Niger : Rapport de terrain », décembre 2016

Annexe

Annexe 1 : TDR de l'évaluation qualitative du programme PSA au Niger

Annexe 2 : travaux d'identification des communautés et méthodologie de mise en œuvre des travaux de collecte des données

Annexe 3 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Maradi (22 au 27/12 2018)

Annexe 4 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Tahoua (28/12/2018 au 2/01/2019)

Annexe 5 : Notes préliminaires de terrain : Etape de Tillabéri (6-13/02/2019)

Annexe 6 : Rapport d'étape dans les régions de Maradi et de Tahoua