

Novembre 2020



**Analyse Institutionnelle et Audit Organisationnel
de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
(HACP)**

Rapport final définitif

**Analyse Institutionnelle et Audit Organisationnel
de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
(HACP)**

Rapport final définitif



Lot II H57 EG-Ankerana-
Antananarivo 101 –
Madagascar

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| <i>Liste des acronymes</i> | 5 |
| <i>Remerciements</i> | 6 |
| 1. Introduction | 7 |
| 1.1. Présentation de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix | 7 |
| 1.2. Contexte de la mission | 8 |
| 1.3. Objectif de la mission | 9 |
| 1.4. Résultat attendu de la mission | 9 |
| 1.5. L'organisation mise en place pour la réalisation de la mission | 10 |
| 1.6. Déroulement de la première phase | 10 |
| 1.7. Échantillon des personnes rencontrées | 10 |
| 2. Analyse Institutionnelle | 12 |
| 2.1. Analyse des missions confiées à la HACP | 12 |
| 2.2. Analyse des acteurs nationaux du secteur de la Consolidation de la Paix | 14 |
| 2.1. Analyse du rôle des Partenaires Techniques et Financiers dans le secteur de la Consolidation de la Paix | 17 |
| 2.3. Conclusions liées aux aspects institutionnels | 18 |
| 3. Audit organisationnel | 21 |
| 3.1. Management stratégique | 21 |
| 3.2. Management opérationnel | 26 |
| 4. Recommandations | 34 |
| 4.1. Un Positionnement à clarifier | 34 |
| 4.2. Un leadership à impulser | 36 |
| 4.3. Une structure organisationnelle à réformer et à dynamiser | 37 |
| 4.4. Un management participatif à impulser | 45 |
| 4.5. Des indicateurs de gestion à créer et à développer | 45 |
| 4.6. Une dynamisation des ressources humaines à initier | 46 |
| 4.7. Un statut du personnel à redéfinir | 46 |
| 4.8. Des moyens matériels, humains et financiers à renforcer | 47 |
| 4.9. Système de traitement de l'information à améliorer | 47 |
| 4.10. Planning de conduite de la réforme | 48 |
| 5. Annexes | 50 |
| 5.1. Analyse et typologie des outils de gestion des financements extérieurs utilisés | 51 |
| 5.2. Répartition des Tâches en matière de suivi des Projets | 54 |
| 5.3. Termes de référence de la mission | 55 |
| 5.4. Personnes rencontrées | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 5.5. Documents consultés par la mission | 66 |
| 5.6. Personnes présentes aux réunions de restitution | 70 |

Liste des acronymes

| | |
|-----------|---|
| AFD | Agence Française de Développement |
| AGR | Activité Génératrice de Revenu |
| ANLTP/TIM | Agence Nationale de Lutte Contre la Traite des Personnes et le Trafic Illicite de Migrants |
| CNAP | Centre National de la coordination du mécanisme d'Alerte Précoce et de Réponses aux risques sécuritaires |
| CNCCAI | Commission Nationale de Contrôle et de Collecte des Armes Illicites |
| CNDH | Commission Nationale des Droits Humains |
| CNESS | Centre National d'Etudes Stratégiques et de Sécurité |
| CNS | Conseil National de Sécurité |
| COFOB | Commission Foncière de Base |
| COFOCOM | Commission Foncière Communale |
| CTCCP | Comité Technique Consultatif à la Consolidation de la Paix |
| DNCTI | Département Communication et Nouvelles Technologies de l'Information |
| DDR | Division Relèvement et Réinsertion |
| DPF | Département Partenariat et Financement |
| DPGC | Département Prévention et Gestion des Conflits |
| DPS | Département Paix et Sécurité |
| DPSE | Département Programmation, Suivi et Évaluation |
| DRFM | Département Ressources Financières et Matériel |
| DRH | Département Ressources Humaines |
| DRS | Département Relèvement et Stabilisation |
| HACP | Haute Autorité à la Consolidation de la Paix |
| HIMO | Haute Intensité de Main d'Œuvre |
| LF | Loi de Finances |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PDES | Plan de Développement Economique et social |
| PR | Présidence de la République |
| PS | Plan Stratégique |
| PTF | Partenaire Technique et financier |
| SDDCI | Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive |
| SDS | Stratégie pour le Développement et la Sécurité dans les zones sahélo-sahariennes du Niger |
| SG | Secrétaire Général |
| SGA | Secrétaire Général Adjoint |
| SP-DNPGCA | Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Agricoles |
| DANIDA | Coopération au développement du Danemark. |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PARSN | Projet d'Appui au Renforcement de Stabilité au Niger |
| PASREP | Projet d'Appui à la Stabilisation et Renforcement Socio-Economique des populations affectées par la migration irrégulière dans les zones de transit au Niger (PASREP) |

Remerciements

La HACP est un acteur majeur de la prévention et la gestion des conflits au Niger.

Son succès est dû à sa capacité de s'adapter et de réagir en temps réel.

La HACP a souhaité apprécier si son organisation actuelle est optimale pour répondre à l'ensemble de ses missions et à sa vision et identifier les mesures nécessaires pour accroître son efficacité.

Cette mission d'analyse institutionnelle et d'audit organisationnel, confiée à MADEXPERTISE s'est effectivement déroulée du huit octobre 2020 au dix décembre 2020.

Il nous plaît de renouveler nos remerciements :

- Au Général de Brigade Mahamadou ADOU TARKA, Président de la HACP ;
- A Monsieur Yahaya ADIE, Secrétaire Général de la HACP ;
- A Madame BOUKAR YAGANA, Secrétaire Générale Adjointe ;
- A Monsieur JAIME LOPEZ Assistant technique DANIDA auprès de la HACP
- Aux Membres du Comité de suivi ;
- A tous les acteurs rencontrés, Conseillers Techniques, Directeurs de Départements, Chefs de Divisions et assimilés de la HACP, pour leur disponibilité et leurs précieuses contributions.

Nos remerciements vont également aux Responsables des Structures Nationales et aux Partenaires Techniques et Financiers pour leur accueil, leur marque d'intérêt à l'étude et leurs précieuses contributions.

Nous nous honorons de la confiance qui nous a été faite en nous confiant cet important travail et nous réaffirmons l'engagement de MADEXPERTISE à accompagner la HACP dans sa quête constante de performance afin d'asseoir son leadership dans le domaine de la Prévention et de la Consolidation de la Paix aussi bien au Niger que dans la sous-région.

1. Introduction

1.1. Présentation de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix

La Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) a été créée le 04 octobre 2011 par Décret n° 2011-481/PRN du 04 octobre 2011. Elle est un instrument au cœur du processus de consolidation de la paix au Niger.

La mission générale de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) est de « *cultiver l'esprit de paix et de dialogue permanent entre les différentes communautés et d'entretenir la confiance mutuelle, la tolérance et le respect dans une commune volonté de vivre ensemble* ». Elle est, en outre, chargée d'entreprendre, conformément aux orientations nationales en matière de développement et de sécurité, toute initiative ou action orientée vers la consolidation de la paix, le renforcement de l'unité nationale, l'entraide, la solidarité et le développement économique et social.

Selon le Décret 2014-117 / PRN du 17 février 2014, la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix est chargée de :

1. La prévention des crises et conflits inter et intracommunautaires avec tous les acteurs et structures concernés ;
2. Le règlement négocié des conflits inter et intracommunautaires ;
3. La facilitation de la concertation et du dialogue entre les parties concernées par une crise ou engagées dans un conflit ;
4. La promotion et la mise en œuvre des actions visant la paix et l'unité nationale ;
5. La contribution à l'instauration d'un environnement sécurisé sur l'ensemble du pays ;
6. L'organisation du désarmement, de la démobilisation, de l'encadrement et de la réinsertion des groupes pouvant causer une menace sécuritaire ;
7. L'identification des actions, y compris par la discrimination positive, à mener en vue de corriger éventuellement les disparités dans les actions de développement ;
8. L'élaboration, l'exécution et le suivi des programmes de relèvement destinés aux communautés affectées par l'insécurité consécutive aux conflits armés et des communautés des zones à risques ;
9. La mise en œuvre des actions de développement pour contribuer à la résolution des problèmes d'insécurité ;
10. L'animation des débats sur les nouvelles formes de menaces à la paix et à la sécurité ainsi que leur impact sur les zones sensibles ;
11. La mobilisation des ressources au profit de ses propres actions et celles d'acteurs sociaux régionaux et locaux ;
12. La mise en œuvre des axes relatifs à consolidation de la paix de la Stratégie de Développement et de Sécurité de la Zone sahélo- saharienne du Niger ;
13. La supervision et le suivi de l'insertion socioéconomique des groupes vulnérables en rapport avec les partenaires au développement ;

14. La participation au rapatriement volontaire des personnes déplacées originaires des zones sensibles à la suite des conflits, en relation avec les services de l'État et les partenaires techniques et financiers ;
15. La participation et l'implication aux initiatives régionales, transfrontalières en matière de la paix, de la sécurité et du développement ;
16. La conduite de toute étude, investigation et enquête sur les questions de consolidation de la paix.

La HACP comprend les organes et services suivants :

1. Le Comité Technique Consultatif à la Consolidation de la Paix (CTCCP) ;
2. Le Cabinet du Président ;
3. Le Secrétariat Général ;
4. Les Délégations régionales ;
5. Les Départements, au nombre de huit :
 - Le Département Ressources Financières et Matériel (DRFM) ;
 - Le Département Ressources Humaines (DRH) ;
 - Le Département Prévention et Gestion des Conflits (DPGC) ;
 - Le Département Relèvement et Stabilisation (DRS) ;
 - Le Département Partenariat et Financement (DPF) ;
 - Le Département Paix et Sécurité (DPS) ;
 - Le Département Communication et Nouvelles Technologies de l'Information (DCNTI) ;
 - Le Département Programmation, Suivi et Évaluation (DPSE).

1.2. Contexte de la mission

Instrument politique pour faire des missions qui concourent à l'unité nationale, la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) est une Institution crédible, pertinente pour le Niger et unique en son genre en Afrique de l'Ouest.

Au plan national, elle est jugée comme l'une des meilleures institutions de l'administration Nigérienne, elle est pragmatique et proactive mais qui risque d'être victime de son succès de fait de la sollicitation dont elle fait l'objet de la plupart des acteurs intervenant dans le domaine de la gestion des conflits (PR, PTF, ONG etc..).

La HACP a développé une expertise en matière de prévention et de consolidation de la paix qui fait d'elle un partenaire incontournable pour les Partenaires Technique et Financiers et pour les ONGs intervenants dans le secteur (DDR, foras, HIMO, AGR, Reconversion des migrants, Police municipale, Dialogues religieux, Complexe de la paix, Réinsertion post conflit etc.).

Elle est reconnue comme une force de proposition avec des solutions pertinentes et capable de mettre autour de la table tous les acteurs.

Depuis quelques années, la HACP se positionne en maîtrise d'ouvrage de projets dont les partenaires lui confient la mise en œuvre dans ses zones d'intervention (zones de conflits et/ou en post conflits où vivent notamment des minorités). Ces projets sont souvent accompagnés d'appui institutionnel ou d'assistance technique focalisés sur l'exécution du projet (« en silo ») et ne répondant pas systématiquement à une vision globale de ses besoins.

A présent, et sans affecter son efficacité reconnue de tous ses partenaires, la HACP souhaite apprécier si son organisation actuelle est optimale pour répondre à l'ensemble de ses missions, et identifier les mesures nécessaires pour accroître son efficacité.

La présente analyse constituera la première étape d'une démarche de renforcement qui se veut globale. Elle s'attachera à mettre plus particulièrement en lumière la cohérence entre le mandat et les missions confiés à la HACP, l'organisation interne mise en place pour y répondre, ainsi qu'à fournir un état des lieux des instruments de gestion et de coordination dont elle s'est dotée.

1.3. Objectif de la mission

L'objectif général de la mission est de :

1. Au regard du mandat et des missions qui lui sont confiés, et de leur évolution, apprécier le rôle et le positionnement de la HACP dans le paysage institutionnel et stratégique du Niger ;
2. Comprendre le fonctionnement organisationnel de la HACP par rapport à son mandat et missions.

1.4. Résultat attendu de la mission

Les résultats attendus de la mission sont :

- Un inventaire analytique des acteurs de la paix et de la sécurité et leurs relations avec la HACP ;
- Une analyse du mandat et des missions de la HACP mis en perspective avec son positionnement dans le contexte institutionnel et stratégique du Niger ;
- Un audit organisationnel de la HACP qui fournit une « photographie » de son fonctionnement : description exhaustive et factuelle de son organisation et constat des points forts et des dysfonctionnements ;
- Des recommandations sur le mandat / positionnement : proposer différents scénarios sur l'évolution possible (dont réformes nécessaires) et priorisation des axes pré-identifiés à renforcer.

1.5. L'organisation mise en place pour la réalisation de la mission

La mission est réalisée par une équipe de deux (2) experts mandatés par le Bureau Madexpertise:

1. Mr KANEYE Hassane (Expert-Comptable, Expert en Organisation & Gestion, Chef de Mission) ;
2. Mr CAUX Olivier (Expert en Institutions Publiques et Appui Institutionnel).

En vue d'assurer un suivi efficace des travaux de cette étude, la HACP a mis en place un Comité de suivi composé des cinq (5) membres suivants :

- Mme YAGANA MAHAMANE BOUKAR, Secrétaire Générale Adjointe ;
- Dr MAHAMAN MOHA, Conseiller Technique ;
- Mr BOUBACAR HAMIDOU, Directeur du Relèvement et de la Stabilisation ;
- Mr MOHAMED EWANGAYE, Conseiller Technique ;
- Mr LOPEZ JAIME, Conseiller Technique.

1.6. Déroulement de la première phase

Le déroulement des travaux de la première phase est rappelé dans le synopsis ci-après :

- | | |
|--|-----------------|
| ▪ Réunion de lancement et de cadrage méthodologique : | 08 octobre 2020 |
| ▪ Réunion de validation et de partage des outils : | 14 octobre 2020 |
| ▪ Planning de la mission et Note Cadrage méthodologique : | 16 octobre 2020 |
| ▪ Rapport préliminaire sur principaux constats à mi-parcours : | 21 octobre 2020 |
| ▪ Réunion pour un bilan à mi-parcours de la prestation avec CR : | 21 octobre 2020 |

1.7. Échantillon des personnes rencontrées

Les rencontres se sont déroulées conformément aux rendez-vous pris avec les différents acteurs par les membres du comité de suivi. Le Comité a adressé dès le 16 octobre 2020 par courriel un questionnaire et une fiche de poste à renseigner et à retourner aux Consultants, à tous les Responsables concernés par ces rencontres. Les entretiens ont eu pour fil conducteur le questionnaire.

A la date du 20/11/2020, les résultats de ces rencontres se présentent comme indiqués dans le tableau ci-contre :

Tableau n°1 : Récapitulatif du nombre des personnes rencontrées

| Rang | Intitulé | Effectif rencontré |
|--------------|-------------------------------|--------------------|
| 1 | Gouvernance : P/HACP, SG, SGA | 3 |
| 2 | Conseillers techniques et AT | 6 |
| 3 | Directeurs de Département | 8 |
| 4 | Chefs de Division | 5 |
| 5 | Partenaires | 16 |
| TOTAL | | 38 |

Le Président, le SG, la SGA et l'AT ont été interviewés à l'aide d'un guide d'entretien spécifique qui a été validé au préalable par le Comité de suivi.

A la date du 20/11/2020, sur une trentaine de questionnaires envoyés, 18 questionnaires et 17 fiches de Poste renseignés ont été recueillis soit un taux de réponse de 60%.

Le déroulement des travaux de la deuxième phase est rappelé dans le synopsis ci-après :

- Réunion avec le P/HACP et le Conseiller Technique DANIDA sur le projet d'organigramme cible : 13 Novembre 2020
- Poursuite des entretiens et des analyses documentaires 13 au 24 novembre 2020
- Validation de l'organigramme cible avec le Comité de Suivi : 20 novembre 2020
- Réunion de restitution de la mission : 25 novembre 2020
- Rapport provisoire : 30 novembre 2020

2. Analyse Institutionnelle

La multiplicité et la diversité des compétences de la HACP et l'interpénétration de ses actions avec l'ensemble des Administrations nationales ont conduit inévitablement à des superpositions de mandat, qu'il convient d'éclaircir. Cette complexité contextuelle repose également sur une compétence géographique élargie depuis 2014.

Il est par ailleurs à noter que les Partenaires Techniques et Financiers interviennent parfois de manière dispersée, en appuyant différents acteurs du domaine dont les compétences se recouvrent, à savoir la HACP, le SE-SDS Sahel Niger, la SP-DNPGCA, mais également les acteurs des services publics des zones d'intervention de la HACP, qui sont parfois très peu couvertes par les services publics de base.

L'analyse institutionnelle des réponses apportées au nom de l'Etat, au niveau global et au niveau des zones d'intervention de la HACP permettra à la HACP et au Gouvernement de disposer d'une architecture institutionnelle cohérente, globale, fiable et réactive dans le domaine de la prévention des conflits, du maintien de la paix et de la prévention de l'insécurité.

2.1. Analyse des missions confiées à la HACP

Le Décret portant attributions et fonctionnement de la HACP (02/2014) définit les 16 missions confiées à la Haute Autorité qui reflètent largement le champ de compétences spécifiques que cette Institution a développé et capitalisé durant plus de vingt années. Aussi, la Haute Autorité jouit d'une forte crédibilité opérationnelle en matière :

- ⇒ De prévention de conflit et de renforcement de l'unité nationale ;
- ⇒ De gestion des crises inter et intra-communautaire ;
- ⇒ De relèvement et de stabilisation des zones impactées par l'instabilité (qu'elle soit sécuritaire, de rapatriement de ressortissant ou intra-communautaire).

Aussi, la légitimité de la HACP pour être au centre des actions de l'Etat dans ces trois domaines est indéniable et il s'avère, dans les faits, que la Haute Autorité contribue largement à la « normalisation » de la présence de l'Etat dans les zones post-conflit et/ou qui restent soumises à instabilité (faiblesse de la présence de l'Etat, contraintes sécuritaires, rapatriement de personnes déplacées, présence de conflits communautaires, notamment).

De plus, le positionnement stratégique de la HACP et son organisation interne sur le terrain lui permettent d'intervenir dans les zones où la présence des services déconcentrés de l'Etat est fragile et/ou très peu visible et/ou effective. La Haute Autorité, dans la mise en œuvre de ses interventions, participe à la remise en place de ces institutions publiques sur l'ensemble du territoire, impliquant et accompagnant systématiquement les différents services de l'Etat dans la restauration du Service Public de proximité.

Ainsi, la Haute Autorité a développé, de par son mandat et sa compétence acquise depuis plusieurs décennies, une capacité de gestion globale des crises sécuritaires, englobant les plans politique, sécuritaire et de développement.

La compétence géographique (sur 76 communes actuellement) apparaît comme étant le critère central en matière d'intervention de la HACP. Sur cette étendue géographique (environ 25% des communes nationales, mais couvrant une large part de la superficie du pays), la HACP a toute latitude pour organiser, coordonner et insuffler toute action nécessaire à la consolidation de la Paix, à la prévention et la gestion des conflits et au relèvement des populations.

Par ailleurs, la HACP a développé un savoir-faire important dans la conception des actions de prévention, des conflits et de relèvement et de stabilisation.

Ce savoir-faire, même s'il est reconnu et a conduit de nombreux acteurs stratégiques à collaborer avec la HACP pour mener des réflexions stratégiques dans le domaine de la Paix et de sécurité ne fait l'objet que d'une capitalisation partielle, notamment en raison des difficultés d'organisation interne (organisation relativement plate et reposant sur la compétence technique de quelque cadres, notamment) ou de systématisation des partages d'information avec les autres entités nationales agissant dans le secteur.

Cependant, certaines missions décrites dans le Décret portant attributions et fonctionnement de la HACP nécessitent une clarification institutionnelle :

- ⇒ Il est confié à la Haute Autorité un rôle de mise en œuvre de certaines actions de sécurité (appui structurant aux unités de police municipale, aux démembrements du Conseil National de Sécurité), de stabilisation ou de développement (maîtrise d'œuvre, de fait, des actions de développement dans les zones prioritaires de la HACP, notamment à impact rapide) qui peut apparaître comme étant disproportionnées par rapport à ses capacités actuelles et en contradiction avec la nature même d'une institution de mission (ou des missions qui lui sont actuellement confiées par les Textes) ;
- ⇒ La HACP est, selon les textes, représentée par les Directions Régionales du Plan, alors qu'en réalité, cette fonction est dévolue aux Directions Régionales de l'Aménagement du Territoire. Il s'agit là d'une adaptation tout à fait pertinente (et qui, historiquement, ne porte que relativement peu de sens au regard du rattachement fréquent du portefeuille ministériel « Aménagement du Territoire » au sein du Ministère du Plan), mais qui devrait être actée. Cependant, la HACP dispose de personnel au niveau de chaque Région (les « Coordonnateurs Régionaux »), pris en charge sur financement extérieur (par le passé par les programmes « instrument de stabilité » et désormais, et jusqu'en 2022 par le PARSN sur financement danois). La pérennisation de ces postes de Coordinateurs Régionaux est tout à fait pertinente, ceux-ci devant progressivement animer les relations de la HACP avec l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat, tout en représentant l'Institution. La pérennisation de ces représentants régionaux devrait être consacrée par les Textes afin d'en garantir le financement sur le long terme ;
- ⇒ Il est confié au Président de la HACP un rôle « *d'entreprendre des analyses prospectives en vue d'identifier les causes d'insécurité dans la zone sahélo saharienne* », alors que cette responsabilité apparaît partagée avec différentes Institutions ou structures de coordination (CNESS et SE-SDS notamment) ;
- ⇒ Il est confié au Président de la HACP la mission de « *coordonner les aspects de sécurité et de développement dans le cadre de la consolidation de la paix* », alors que cette mission apparaît partagée avec différentes structures existantes (Forces de Défense et de

Sécurité, démembrements du Conseil National de Sécurité, Gouvernorats), qui n'incluent pas toujours la HACP.

⇒ Il apparaît que le Comité Technique Consultatif à la Consolidation de la Paix n'a pas pu se réunir depuis la parution du Décret, il y a six ans.

2.2. Analyse des acteurs nationaux du secteur de la Consolidation de la Paix

Le secteur « consolidation de la paix » s'entend, dans cette analyse, comme celui regroupant les trois missions essentielles de la HACP, à savoir la Prévention des conflits, le relèvement et la stabilisation des zones soumises à instabilité ou potentiellement instables.

▪ La Stratégie pour le Développement et la Sécurité dans les zones sahélo-sahariennes du Niger – SDS

La SDS est, par définition, une stratégie nationale, qui vise un objectif de long terme, s'insérant directement dans la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI Niger 2035). La SDS Niger s'articule autour de cinq axes d'intervention :

- Renforcement de la sécurité des biens et des personnes ;
- Création et renforcement de l'accès des populations aux opportunités économiques ;
- Amélioration de l'accès des populations aux services sociaux de base ;
- Renforcement de la gouvernance locale et communautaire ;
- Insertion des rapatriés forcés de Lybie, du Nigéria, de la Côte d'Ivoire et d'Algérie.

En termes opérationnels,

- Un Comité Multisectoriel de Pilotage (CMP) est l'espace de concertation et de dialogue et le cadre politique d'orientation et de décision dans la mise en œuvre de la Stratégie (dont est membre la HACP) ;
- Un Secrétariat Exécutif, composé d'expert dans les domaines couverts par la stratégie (y compris le suivi-évaluation, la gestion administrative et financière, la passation de marchés, le contrôle interne et la communication), qui en assure la maîtrise d'œuvre globale.

▪ Le Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Agricoles – DNPAGCA

Le Dispositif National a pour mission « *la prévention, l'atténuation, la gestion et le relèvement précoce des incidences des crises alimentaires, pastorales et nutritionnelles affectant les populations nigériennes* » et a en outre la responsabilité de (i) *participer à l'identification des zones et populations vulnérables* et (ii) de « *participer au suivi de l'évolution de la situation alimentaire, nutritionnelle et pastorales dans les zones vulnérables* ».

▪ Le Secrétariat Permanent au Code Rural

Le SP Code rural a pour fonction la prévention des conflits liés à la gestion du foncier sur l'ensemble du territoire. Il appuie les commissions foncières communales (COFOCOM) et de base (COFOB) dans leurs rôles de concertation entre les représentants des couches sociales concernées à la base par la gestion des ressources naturelles, permettant de garantir une

meilleure appropriation des dispositions légales et réglementaires concernant la gestion des terres.

- **La commission Nationale des Droits Humains - CNDH**

La CNDH est une autorité administrative indépendante prévue par la constitution dont la mission est de promouvoir et de veiller à l'effectivité des droits de l'Homme par tous les moyens appropriés et sur toute l'étendue du territoire national. Elle est composée en grande partie des structures s'occupant des questions des droits humains. Ses attributions en font une structure de vérification des violations des droits humains, d'examen, d'études et de propositions d'amélioration du sort des droits humains au Niger.

Les actions de la CNDH s'appuient sur les compétences de la HACP dans les zones où celle-ci intervient (qui restent souvent des zones de conflit) sur les thématiques de réinsertion (formation et information préventive, réinsertion économique).

- **Les Comités Nexus Urgence - Développement**

Le Comité Tripartite de Haut Niveau Nexus Urgence – Développement a pour but « *d'établir des liens réguliers et une synergie d'action entre les parties prenantes et d'améliorer d'avantage le lien entre action humanitaire (urgence / relèvement) et développement à travers une plateforme stratégique de concertation qui garantit la cohérence et l'harmonisation des interventions* ». Ce Comité, créé en juin 2018, est complété par une instance d'exécution, à savoir le Comité Technique Tripartite sur le Nexus Urgence – Développement.

Ce dispositif apparaît donc comme un comité de concertation entre le Gouvernement et les agences humanitaires et de développement mais ne constitue, de fait, ni une institution ni un organe d'administration, à l'instar de plusieurs forums où cette coordination peut avoir lieu.

Il est à noter que la HACP est membre du Comité Technique, mais n'intervient pas au niveau du Comité de Haut Niveau.

- **Le Médiateur national**

Le Médiateur national est une institution mise en place pour gérer les conflits entre les citoyens et toute organisme investi d'une mission de service public.

Compte tenu de l'étendue de sa mission, et même s'il intervient prioritairement en cas de conflits pour lesquels les recours juridictionnels sont épuisés, le Médiateur prend largement part aux actions publiques de sensibilisation et de prévention des conflits.

Le Médiateur pouvant également s'auto-saisir, il peut intervenir à sa discrétion dans les zones de conflits potentiels.

Les compétences disponibles en son sein et sa capacité d'action étant principalement concentrées sur une compétence juridique, le Médiateur national s'appuie prioritairement sur la HACP dans la mise en place des instruments de prévention des conflits et de renforcement du dialogue communautaire (notamment pour les actions de foras, de caravanes et d'actions civilo-militaires).

- **La Commission Nationale de Contrôle et de Collecte des Armes Illicites (CNCCAI)**

La CNCCAI est notamment chargée (i) d'assister le Président de la République à identifier, à concevoir et à mettre en place des stratégies de lutte contre la prolifération des armes illicites, (ii) d'initier et promouvoir toutes actions pédagogiques pour sensibiliser les populations sur les dangers de la prolifération et de la circulation des armes légères, (iii) de collecter les données statistiques sur les victimes de mines et engins non-explosés au Niger et cerner les zones à risque, (iv) d'informer et amener les populations à remettre volontairement les armes illicites qu'elles détiennent à travers des campagnes de sensibilisation et (v) de mettre en œuvre un programme national d'urgence de lutte anti-mines et d'assistance aux victimes.

Au-delà de quelques collaborations ponctuelles dans le cadre du démarrage d'action de stabilisation, les interactions entre la HACP et la CNCCAI restent très faibles.

- **L'Agence Nationale de Lutte Contre la Traite des Personnes et le Trafic Illicite de Migrants (ANLTP/TIM)**

L'Agence Nationale est une institution de mission, principalement centrée sur l'élaboration d'un plaidoyer dans le domaine de la Traite des Personnes et de Trafic des Migrants. Les interactions avec la HACP sont faibles.

- **Le Centre National d'Études Stratégiques et de Sécurité (CNESS)**

Le Centre National d'Études Stratégiques et de Sécurité a pour mission de mener, en relation avec les services et les institutions concernés, des analyses et des études prospectives permanentes sur des enjeux stratégiques et sécuritaires de la vie nationale et internationale. Le CNESS possède donc, à priori, une compétence partagée avec la HACP sur ce type d'études, notamment dans les zones de conflits ou soumises à insécurité.

Néanmoins, le conflit de compétences potentiel n'existe pas dans les faits car le CNESS concentre ses activités sur la conception de la Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS) et l'élaboration de la Politique Nationale de Défense et de Sécurité (PNDS) et ne concourt à mener des études spécifiques que de manière ponctuelle.

- **Le Centre National de la coordination du mécanisme d'Alerte Précoce et de Réponses aux risques sécuritaires (CNAP)**

De création très récente (Décret 2020-184 du 06 mars 2020 pour le mécanisme d'alerte précoce et Décret 2020-811 du 06 novembre 2020 pour la nomination des membres du CNAP), le CNAP a pour mission de :

- ⇒ Recueillir en temps opportun des informations relatives aux menaces réelles et potentielles à la bonne gouvernance, à la sécurité, à la paix, à la santé, à l'alimentation et à l'environnement ;
- ⇒ Alerter le Gouvernement sur la nature et l'ampleur des menaces identifiées ;
- ⇒ Suggérer des réponses et/ou approches de solutions adaptées aux menaces identifiées ;
- ⇒ Suivre et coordonner la mise en œuvre des réponses adoptées par le Gouvernement ainsi que celles apportées par des organisations sous-régionales, régionales et internationales ;
- ⇒ Prendre les mesures nécessaires afin de réduire au maximum le temps de réaction entre l'alerte sur les menaces identifiées et les réponses à apporter ;

⇒ Contribuer au renforcement de l'architecture paix et sécurité de la CEDEAO.

Le Centre National apparaît donc en superposition des compétences de la HACP, et, dans une moindre mesure du CNESS. Il est ainsi étonnant qu'une « structure légère » ait été mise en place au niveau de la Primature, plutôt que de rationaliser les moyens de l'Etat en confiant cette mission à la Haute Autorité. Il faut également noter que cette structure ne bénéficie pas d'avantage comparatif par rapport à la HACP, qui, elle, est en mesure de s'appuyer sur son personnel de Chargés de Missions et de Délégués Régionaux (qui fait l'une de ses forces).

Au-delà des difficultés prévisibles du CNAP pour remplir son rôle, et si ce processus est réversible, nous préconisons que cette rationalisation soit entreprise, confortant également le rôle de veille stratégique de la HACP.

2.1. Analyse du rôle des Partenaires Techniques et Financiers dans le secteur de la Consolidation de la Paix

La mission a rencontré des difficultés dans la mise à disposition de la documentation nécessaire, ce qui recoupe plusieurs de nos constats en termes organisationnels (information, documentation, organisation interne, notamment).

Dans un premier temps, force est de constater que les contributions extérieures ont atteint, durant la dernière décennie, un volume de financement largement supérieur aux contributions de l'Etat, s'élevant à environ 87 milliards F CFA sur la période 2011-2022, et s'accroissent, car plus de 42 milliards F CFA sont d'ores et déjà identifiés pour la période 2018-2022.

Alors que seules sont identifiées les contributions de l'AFD et de DANIDA (y compris partiellement) à l'heure actuelle, 8,5 milliards F CFA sont attendus pour les années 2021-2022. Le fait que seules les contributions de ces deux Partenaires ne soient identifiées est également le reflet du leadership à insuffler au niveau de la Haute Autorité : en dehors des appuis qui ont un caractère ponctuel et peu prévisibles (Ambassade de France, Ambassade UK, actions d'urgence), les contributions de tous les PTF devraient être anticipées par la HACP et annoncées par anticipation par les Partenaires.

La répartition opérationnelle de ces contributions sur une période longue montre que les Partenaires s'appuient largement sur les compétences propres de la HACP, car ces activités sont concentrées sur les métiers de base de la Haute Autorité : prévention, et gestion des conflits et relèvement des zones subissant une instabilité.

Cependant, ces contributions extérieures n'ont pas pu (et ne peuvent toujours pas) renforcer profondément la Haute Autorité (en termes de planification, de mise en œuvre financière, de suivi-évaluation et de capitalisation), car des unités de gestion parallèles ont été créées (et sont toujours en place), sans véritable intégration.

Ce manque d'intégration peut trouver sa source dans le fait que la HACP n'a pas développé une expertise suffisante en gestion comptable et financière de Projets et en système de suivi-évaluation, mais aussi dans la volonté de certains PTF de s'inscrire en dehors de la structure nationale.

Ces unités de gestion parallèles, la démultiplication des intervenants et les coûts de transaction très importants (par exemple dans la mise en œuvre du PRSN par le PNUD, qui accapare ainsi pour son fonctionnement et l'appui qui devrait être apporté à la HACP - uniquement pour son propre personnel - environ 23% des fonds dédiés au PTA 2020) retardent le renforcement des capacités de la HACP en gouvernance (toujours dans la mise en œuvre du PARSN, pour lequel la HACP ne dispose que des instruments de « petite caisse », par exemple), mais également ne permettent pas à la HACP d'avoir la maîtrise totale des activités menées dans ce domaine stratégique et régalien.

Il n'existe, pour le moment, aucune mise en commun des ressources financières extérieures permettant d'atteindre, pour et au profit de la HACP, une mise en place d'un volume de financement critique qui puisse avoir une influence sur la structure même de la Haute Autorité et insuffler sa mutation en une administration moderne et leader. La mise en place d'un financement commun, de type basket fund, serait bien plus profitable pour l'ensemble des intervenants, plus efficace et beaucoup moins coûteux.

Trois des Partenaires de la HACP se sont positionnés, entre autres, clairement dans l'accompagnement du changement au sein de la Haute Autorité, par la mise en place d'un accompagnement de proximité (AFD, DANIDA, Peace Nexus) et il serait tout à fait pertinent que ces trois Partenaires soient les fers de lance de la réforme proposée (tant au niveau institutionnel qu'organisationnel), avec la désignation d'un partenaire Chef de file dans la mise en place de l'ensemble des appuis sur la conduite du changement au sein de la HACP. Il existe, de fait, une concertation étroite entre les trois Partenaires, et un élargissement de cette concertation est tout à fait souhaitable.

Les autres PTF pourraient alors, sous la coordination de ce partenaire leader, contribuer à accompagner la Haute Autorité dans sa modernisation. De plus, la désignation d'un partenaire leader permettrait de concentrer les échanges entre les PTF et la HACP sur la conduite des réformes, charge au Partenaire leader de rendre compte aux autres.

2.3. Conclusions liées aux aspects institutionnels

Dans un premier temps, nous soulignons la flexibilité de l'ensemble des acteurs du secteur, qui, malgré les quelques superpositions de compétences font constamment preuve d'une adaptabilité qui permet à la fois une mise en œuvre efficace et coordonnées des interventions à caractère urgent, mais également celles qui visent au rétablissement de la stabilité dans les zones post-conflit.

Au regard des différentes attributions des organismes nationaux et Institutions dans le secteur de la Consolidation de la Paix, il apparaît que plusieurs clarifications doivent être effectuées afin de permettre une fluidité totale dans la gestion du secteur de la consolidation de la Paix.

2.4.1 Du mandat de la HACP en lui-même

La Haute autorité est, et reste, une Institution de mission, même si ses compétences opérationnelles pour la mise en œuvre de certaines activités sont unanimement reconnues et que ses actions ont des conséquences structurelles.

Aussi, les différents appuis mis en place par les Partenaires extérieurs comportent le risque de dénaturer le caractère stratégique et de maîtrise d'ouvrage de la Haute autorité, lui conférant souvent un rôle de maîtrise d'œuvre.

Il apparaît donc nécessaire de réaffirmer le caractère stratégique et le rôle de coordination (et de suivi-évaluation) que doit porter la HACP pour les activités à mener dans le domaine et dans la zone géographique prioritaire d'intervention de la Haute Autorité (actuellement 76 communes, auxquelles s'ajoutent d'éventuelles communes prises en charge à la demande des communes elles-mêmes, avec l'appui des Préfectures ou sur demande du Conseil National de Sécurité), et envisager une explicitation de la délégation de mise en œuvre progressive envers des opérateurs choisis et travaillant selon les méthodes et modes de faire propre à la HACP, pour certaines activités.

La HACP devrait garder ses moyens d'intervention propres qui peuvent nécessiter un caractère d'urgence et de réponse rapide aux difficultés qui peuvent surgir (notamment au travers du Fonds de Relèvement) sans pour autant mettre en œuvre directement l'ensemble des activités.

Il s'agira de conforter :

- ⇒ La prise en charge multidimensionnelle (politique, sécuritaire et de développement) de la gestion des crises sécuritaires et/ou dans les zones sensibles ;
- ⇒ Le caractère spécifique des actions de développement portées par la HACP, à savoir les actions à impact rapide ;
- ⇒ La spécificité de la HACP, qui permet de mobiliser autour de ses actions, l'ensemble des services publics déconcentrés, et donc une confortation de la présence des services de l'Etat dans les zones soumises à insécurité ou à risque.

La « nouvelle » fonction de la Haute Autorité, en tant que soutien opérationnel des démembrements du Conseil National de Sécurité devra être reflétée dans les futurs textes.

De même, la pérennisation des représentations régionales (à travers les Coordonnateurs Régionaux, pour le moment pris en charge sur un financement extérieur), compte tenu de leur caractère stratégique, ne pourra être effective que si ceux-ci sont explicitement mentionnés (et leurs rôles décrits) dans les textes portant attributions, organisation et fonctionnement de la HACP.

2.4.2 Pertinence du maintien du Comité Technique Consultatif à la Consolidation de la Paix (CTCCP)

Le Comité Technique Consultatif ne s'étant jamais réuni, le maintien de celui-ci ne se justifie pas, d'autant que le Président de la HACP participe aux réunions du Conseil National de Sécurité (CNS) et est donc en mesure de recevoir, au nom de la Haute Autorité, instruction pour une mise en œuvre ou une correction immédiate des actions menées dans le domaine de la Consolidation de la Paix. L'organe d'orientation de la HACP est devenu dans les faits le Conseil National de Sécurité (CNS).

2.4.3 Clarifications des compétences en relation avec les activités de la SDS

Les relations entre la HACP et le SE-SDS sont, depuis plusieurs années, basées sur un respect des compétences spécifiques de chacune des structures et de leurs moyens optimaux d'intervention. Aussi, le possible conflit de compétences induisant une superposition des activités mises en

place ne se pose pas en termes opérationnels, pour le moment (même si cela procède d'une variation par rapport aux textes fondateurs, le fait que le SE-SDS soit une institution de Maitrise d'Ouvrage / Agence de Développement induit, pour le moment, un équilibre satisfaisant des interventions, mais les chevauchements, en termes de zone d'intervention ou de type d'activités menées sont potentiellement porteurs de conflit de compétences).

Néanmoins, afin de permettre une formalisation des modes de faire efficaces actuels, il apparaît nécessaire d'introduire une précision dans le séquençage des interventions et leur localisation. Il est ainsi proposé que cette répartition soit explicitée comme suit :

- ⇒ La HACP assure la coordination des activités de Prévention des conflits, de relèvement et de stabilisation dans les communes qui lui sont prioritairement assignées où la présence de l'Etat est affaiblie ;
- ⇒ La SDS, par l'intermédiaire de son Secrétariat Exécutif, assure la coordination des activités de développement, dès que les Services Déconcentrés de l'Etat (Santé, Education, Justice, Sécurité et ...) sont totalement opérationnels.

2.4.4 Clarifications des compétences en relation avec les activités du DNP-GCA

Même si les champs de compétences de la HACP et du DNP-GCA sont bien distincts, il apparaît que la superposition des compétences territoriales et techniques (notamment sur les aspects de filets sociaux et donc de relèvement) pourrait induire un maillage territorial imparfait ou dispersé des actions de l'Etat.

Il est ainsi proposé que cette répartition soit explicitée comme suit :

- ⇒ La HACP assure la coordination des activités de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires dans les zones soumises à instabilité (76 communes prioritaires).
- ⇒ Le DNP-GCA assure la coordination des activités de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires dans les zones où l'Etat et les services publics déconcentrés ne sont pas fragilisés.

2.4.5 Une lisibilité accrue du mandat de la HACP

Afin de permettre une lisibilité accrue de la mission de la HACP de la part de l'ensemble des acteurs du secteur de la consolidation de la paix, il pourrait s'avérer nécessaire de limiter le nombre de missions et de les répartir en cinq grands axes fondamentaux qui régissent les actions de la Haute Autorité, soit :

- ⇒ Mission générale ;
- ⇒ Mission stratégique ;
- ⇒ Mission de prise en compte des conflits sécuritaire au niveau politique ;
- ⇒ Mission de prise en compte des conflits sécuritaire au niveau sécuritaire ;
- ⇒ Mission de prise en compte des conflits sécuritaire au niveau du développement ;

3. Audit organisationnel

Au regard de la multiplicité des rôles actuellement endossés par la HACP, il apparaît nécessaire que celle-ci renforce son leadership et se professionnalise.

Pour cela la HACP devra se doter :

- ✓ De Ressources Humaines compétentes et motivées ;
- ✓ Organisées dans une Structure en cohérence avec sa stratégie ;
- ✓ Avec des Méthodes de travail efficaces.

Les réformes à mettre en œuvre devraient conduire la HACP vers un pilotage professionnel qui privilégie la performance, l'excellence et le mérite.

3.1. Management stratégique

3.1.1. Le système de planification

La HACP a élaboré son premier plan stratégique pour la période 2014 -2018 sans cohérence avec le PDES. Ce plan a été actualisé à deux reprises (en 2016 et 2018) et mis en cohérence avec les objectifs du PDES pour la période 2019-2021. Ce plan a fait l'objet d'un chiffrage et les Plans Annuels de Travail sont la déclinaison annuelle du plan stratégique.

La mise en œuvre du Plan Stratégique est suivie à partir de sa déclinaison en PAT et d'un système de Suivi Évaluation en construction.

La HACP assure également la maîtrise d'ouvrage de certains Projets qui disposent d'une planification pluriannuelle en cohérence avec les Conventions de Financement mais pas avec le Plan Stratégique de la HACP. Ces planifications pluriannuelles sont déclinées en plans de travail annuels que la HACP consolide dans ses plans de travail annuels.

Le Plan Stratégique souffre des insuffisances suivantes :

- ✓ Le Plan Stratégique n'a pas fait l'objet d'un document spécifique approuvé par un acte administratif ;
- ✓ Le Plan Stratégique a été plus tributaire des financements disponibles que du fait volontariste de la HACP ;
- ✓ Le Plan Stratégique n'est pas utilisé dans la négociation avec les Partenaires Techniques et Financiers ;
- ✓ La HACP n'a pas systématiquement le leadership des Projets qu'elle porte ;
- ✓ Les rapports de suivi évaluation ne font pas d'analyse de performance.

Pour l'élaboration du prochain Plan Stratégique, la HACP devrait planifier l'ensemble des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs temporels fixés. Les projets et programmes des partenaires viendront s'insérer dans celui-ci à travers les actions de recherche de financement qui seront conduites.

Pour le moment, le Suivi Evaluation du Plan Stratégique se fait essentiellement à travers :

- ✓ La collecte d'informations sur la base de canevas ;
- ✓ Les rapportages trimestriels, semestriels et annuels ;
- ✓ Les missions terrain ;
- ✓ Et les réunions bimensuelles internes de concertation.

Pour les financements de l'Agence Française de Développement (AFD), le suivi évaluation se fait à partir des outils de la HACP avec un rapportage semestriel.

Le Projet PASREP financé par l'Union Européenne, dispose d'un manuel de procédures de suivi évaluation et le suivi se fait conformément aux dispositions du manuel.

Pour le projet PARSN, financé par la Coopération Danoise et exécuté par le PNUD, ce dernier a conçu divers outils validés en atelier par la HACP (PV de réunion, Matrice de suivi des recommandations, Relevé des données de la police municipale, Modèle de rapport).

Bien que la HACP dispose d'un Département dédié au suivi évaluation la responsabilité du suivi évaluation des projets est diluée dans plusieurs Départements sans que l'on puisse percevoir la logique de cette répartition (voir Répartition des tâches en matière de suivi des projets en annexe).

Malgré l'existence de ces outils, dont certains sont tout à fait pertinents, la HACP ne peut faire l'économie de la construction d'un véritable système de suivi évaluation globale en conformité avec sa vision de leadership et son plan stratégique. Cette construction pourrait commencer par l'harmonisation et la mutualisation des outils actuels (Voir typologie des outils en annexe) et la centralisation du suivi évaluation des projets au niveau du Département Programmation et Suivi Evaluation.

3.1.2. Le système d'organisation

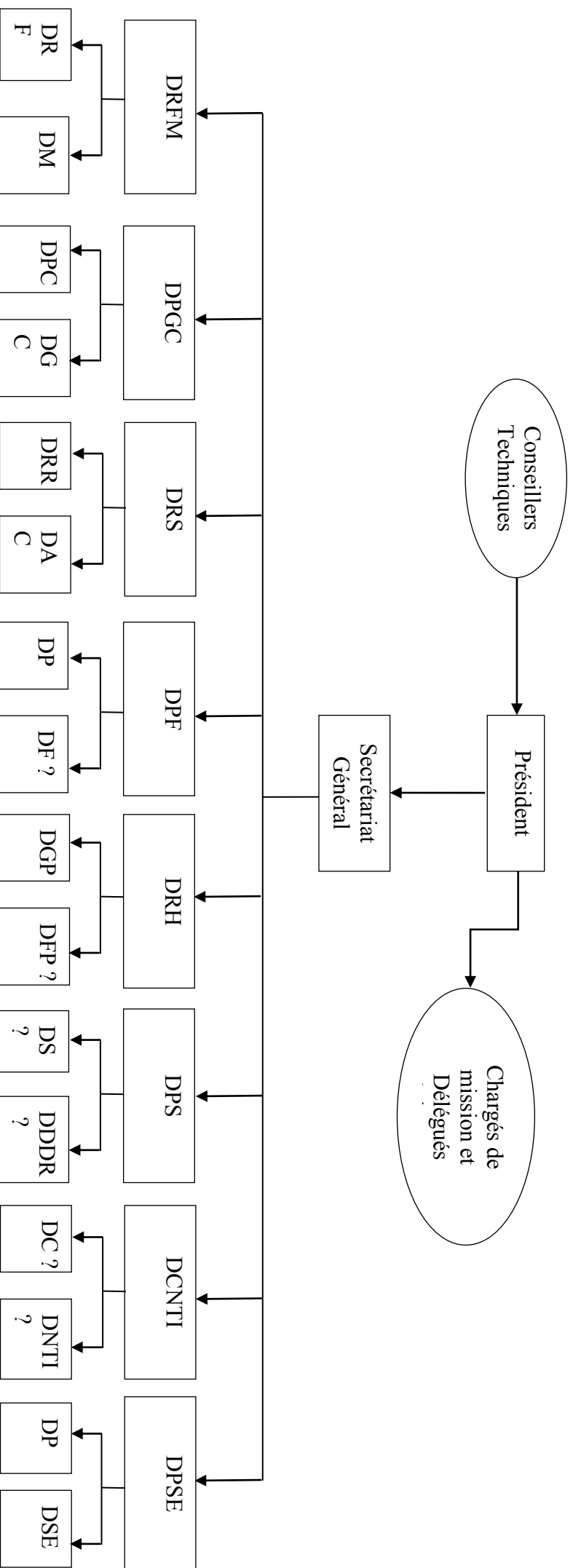
La HACP est structurée autour de ses missions en :

- ✓ Un cabinet du Président ;
- ✓ Un Secrétariat Général ;
- ✓ Huit Départements ;
- ✓ Seize Divisions.

Un organigramme en râteau existe, mais certains postes ne sont pas pourvus (Divisions).

Les attributions du Président sont fixées par le Décret 2014-117/PRN du 17 février 2014 et celles du Secrétariat Général et des Départements par l'Arrêté N°43/PRN du 15 juillet 2014.

Chaque Département est renforcé par un « Jeune Professionnel » sur financement DANIDA. Ces jeunes professionnels sont recrutés pour un an.



Le système organisationnel souffre des insuffisances suivantes :

- ✓ Organigramme plat sans cohérence avec le Plan Stratégique alors que c'est la stratégie qui doit commander la structure.
- ✓ Certaines Divisions n'ont jamais été pourvues, ce qui questionne sur leur pertinence. Ce même questionnement de pertinence reste d'actualité pour certains Départements.
- ✓ Il n'y a pas de cahier de charges ou fiches de poste permettant une opérationnalisation efficace des attributions.
- ✓ Le choix de renforcer les Départements par des jeunes professionnels, s'il est pertinent, reste à parfaire en permettant une éventuelle prorogation de leur contrat de deux avec la possibilité d'être recruté à la HACP.
- ✓ Les procédures ne sont pas formalisées.

Pour y remédier la HACP devrait recentrer son organisation autour de ses trois métiers de base que sont « La Prévention et la Gestion des conflits », « La Paix et la Sécurité » et « Le Relèvement et la Stabilisation », tout en renforçant les fonctions supports, « La gestion Administrative, Comptable et Financières » et « La Planification et le Suivi Évaluation ».

3.1.3. Système de direction

Le style de management de la HACP est perçu par les cadres comme un management participatif marqué par du consultatif.

| Style de Direction | Score |
|--------------------|-------|
| Autoritaire | 22 |
| Paternaliste | 22 |
| Consultatif | 84 |
| Participatif | 111 |

Source : Questionnaires d'audit organisationnel

Même si le style de management est jugé participatif par les cadres, les outils nécessaires à la mise en œuvre d'un véritable management participatif par objectif (système d'indicateurs, contrats de performances, tableaux de bord) restent à développer.

3.1.4. La HACP vue par ses cadres

| Où va-t-on si l'on ne fait rien ? | Où voulons-nous aller ? |
|--|--|
| <p>Si on ne fait rien nous allons droit au mur par ce que le monde évolue, il nous faut des outils appropriés au contexte actuel et notre méthode de travail au niveau de tous les départements doit être revue, par ce qu'il y a des départements qui sont surchargés et d'autres n'ont vraiment pas grand-chose à faire à tel enseigne que ses cadres sont inexploités et ne peuvent pas montrer leurs capacités et savoir-faire au sein de l'institution. Donc il va falloir restructurer l'institution pour une bonne marche de cette dernière afin d'atteindre les objectifs qui sont assignés par les plus hautes autorités.</p> <p>Institution assimilée à une administration classique (lourde, rigide, peu préoccupée par les résultats)</p> <p>La HACP risque de perdre ses financements et sa crédibilité</p> <p>On pourrait être dans la routine et la performance serait à la baisse</p> <p>On va nous confier tout et donc la HACP sera inefficace et qu'elle ne soit pas à la merci des politiciens (récompense politique politicienne)</p> <p>HACP va perdre sa crédibilité</p> <p>L'institution risque de stagner donc être sur place, or dit-on qui ne progresse pas recule</p> <p>Un risque de laisser aller au sein de l'institution, une faible maîtrise des interventions, Les bons cadres seront et démotivés, les menaces d'attaque terroriste rencontrées pendant certaines missions risquent de créer une situation de psychose au sein des agents</p> <p>Disparition de l'Institution, Reformulation de l'Institution</p> | <p>Vers une HACP dynamique, forte au service du peuple nigérien pour une paix consolidée sur toute l'étendue du territoire national.</p> <p>Vers une Institution avec une vision et des objectifs clairs qui reste concentrée sur les résultats et dotée d'un système de management basé sur la performance et l'amélioration continue.</p> <p>Vers une Institution forte qui a beaucoup d'ambition dans le cadre de la consolidation de la paix</p> <p>Vers une Institution forte et bien gérée</p> <p>Vers une Institution forte</p> <p>Vers une institution de mission capable de d'initier et de stimuler la résilience partout où c'est nécessaire</p> <p>Vers une institution qui sera une référence en matière de consolidation de la paix, et qui a le lead dans les questions de la paix,</p> <p>Vers une Institution pérenne</p> <p>Vers une institution de référence sous régionale dans le domaine de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits.</p> <p>Vers une institution constitutionnelle, qui dispose d'u statut particulier</p> <p>Vers une HACP assurant une meilleure coordination interne et externe sur les interventions de la paix, avec des cadres compétents, mis à la place qu'il faut, bien disponibles pour le travail et une meilleure gestion des ressources humaines,</p> <p>Vers une HACP prenant en compte l'aspect sécuritaire dans les conditions de travail des cadres.</p> |

Source : Questionnaires d'audit organisationnel

3.2. Management opérationnel

3.2.1. La gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est assurée par un Département et deux Divisions (Gestion du personnel et Formation). La Division formation n'est pas pourvue en personnel.

Dans la réalité, ce Département fait plutôt de l'administration du personnel.

L'effectif permanent est de 77 agents dont 17 conseillers. A ce personnel permanent s'ajoutent 153 Chargés de Mission et 98 Délégués Régionaux. Le personnel opérationnel, essentiellement des fonctionnaires mis à disposition, est insuffisant en quantité et en qualité. De plus, l'effectif des Conseillers Techniques est pléthorique, sans que ceux-ci n'aient d'attributions précises. Cette situation s'explique en partie par les nominations politiques qui parasitent le recrutement de profils adéquats.

La répartition des tâches et la gestion des compétences ne sont pas optimales par manque de compétences disponibles. Certains cadres sont sous-utilisés tandis que d'autres sont surchargés. Une réflexion a été entreprise à ce sujet par le Secrétariat Général.

Le système de rémunération est loin d'être incitatif, ce qui pousse certains agents à prioriser les départs en mission sources de jalousie et de frustration.

Le personnel de la HACP travaille dans des conditions plus que difficiles. Les locaux sont vétustes, exigus et répartis sur plusieurs sites. Pour le mobilier, la situation est variable. Le mobilier est convenable dans certains bureaux, pas toujours en bon état dans certains bureaux, mais dans tous les cas insuffisants.

Les Conseillers Techniques, les Chargés de Mission et les Délégués régionaux n'ont pas de cahier de charges.

Pour être une Administration moderne orientée vers la performance, l'excellence et le mérite, la HACP se doit de :

- ✓ Renforcer ses ressources humaines en quantité et en qualité ;
- ✓ Professionnaliser son personnel dans ses métiers de base. Cette professionnalisation passe par le renforcement des capacités du personnel actuel au moyen de la formation et du perfectionnement mais également par le recrutement externe de contractuels et par la fidélisation de l'ensemble du personnel de la Haute Autorité ;
- ✓ Mettre en place une véritable gestion des ressources humaines qui passe par une gestion par objectifs, un système d'évaluation en lien avec les objectifs annuels et les résultats, une gestion des compétences, un système de perfectionnement basé sur une évaluation des besoins en formation en lien avec les exigences du Poste et le Profil du Titulaire ;
- ✓ Se doter d'un statut spécifique du personnel motivant en cohérence avec ses ambitions ;
- ✓ Améliorer les conditions de travail du personnel (locaux et mobiliers et matériels adéquats).

3.2.2. La gestion comptable et financière

La gestion comptable et financière est assurée par le DRFM et les comptables des projets. La DRFM comprend deux divisions. Tous les postes en organigramme sont pourvus. Le Directeur du Département gère essentiellement les fonds de l'État et les décaissements sur le Fonds de Relèvement bénéficiant d'un appui budgétaire de l'Union européenne.

La gestion comptable et financière des projets AFD est assurée par une cellule de gestion de trois agents : un gestionnaire, une comptable et un responsable de la passation des marchés qui vient de démissionner.

La gestion comptable et financière du financement danois est assurée par un gestionnaire appuyé par des ressources humaines du PNUD.

La gestion comptable et financière du financement UE dans le cadre du PASREP est assurée par l'unité de gestion des projets AFD.

Aucun de ces financements transitant par la HACP ne dispose d'une comptabilité régulière (Conformité aux principes et normes comptables). Dans les deux cellules dédiées, il n'y a ni véritable système comptable ni logiciel de tenue de comptes. Le suivi financier est réalisé sur tableur Excel y compris les ventilations analytiques, ce qui est sources d'erreurs, d'omissions et de perte de temps. Même si les rapports financiers 2019 de tous les Projets ont été certifiés sans réserve, les auditeurs ont relevé pour certains Projets des problèmes de qualité et de complétude des pièces justificatives.

La séparation des tâches n'est pas optimale. Le gestionnaire comptable du financement danois transitant par la HACP cumule toutes les tâches de gestion fiduciaire. La Comptable des financements AFD cumule les fonctions de comptable et de passation des marchés depuis le départ de l'assistant en passation des marchés. En cas d'absence du RAF elle assure également son intérim.

La gestion comptable de ces financements devrait se faire en conformité avec les normes comptables internationales du secteur public (Normes IPSAS) et au Référentiel Comptable OHADA pour les Entités à But non Lucratif.

En matière de passation des marchés, pour les financements AFD et union Européenne, la Cellule de gestion établit des plans annuels de passation de marché. Les marchés ne font pas l'objet d'un classement spécifique. Ils sont joints aux pièces justificatives.

Par contre pour financement Danois transitant par la HACP les contrats des Coordonnateurs Régionaux et des jeunes professionnels font l'objet d'un classement spécifique au niveau du gestionnaire comptable.

Il n'y a pas une véritable fonction d'audit interne ni à la HACP, ni dans les Cellules de gestion des Projets logées à la HACP. Pour les financements sur budget national, le contrôle de supervision est assuré par le DRFM et le contrôle à priori par le Contrôleur Financier. Pour les financements AFD et Union Européenne, le contrôle de supervision est assuré par le RAF de la Cellule et le DRFM, le contrôle externe étant assuré par des Auditeurs indépendants. Pour le financement danois transitant par la HACP, le contrôle de supervision et de qualité est assuré par le PNUD, le contrôle externe étant assuré par des Auditeurs indépendants.

La DRFM n'a pas toujours la maîtrise des activités financées par les partenaires. L'insuffisance d'harmonisation des contributions des PTF et l'absence de budgétisation, dans la Loi de Finances, des appuis de ces PTF dans le budget global ne permettent pas une vision globale et coordonnée des interventions et entachent largement la visibilité des actions portées et coordonnées par la HACP.

La HACP devrait se donner les moyens d'un véritable leadership en matière Administrative, Financière et comptable. Dans cet esprit, les comptes des projets seraient rattachés formellement et contractuellement à la HACP qui consolidera périodiquement l'ensemble de l'information financière et comptable.

Les deux Cellules de gestion fiduciaire disposent de ressources humaines compétentes aptes à assurer la gestion fiduciaire de l'ensemble des financements extérieurs dans le cadre d'une mutualisation des moyens qu'il est possible d'initier dès début 2021. Avec le renforcement de la Cellule de gestion des projets AFD par le recrutement en cours d'un assistant comptable et d'un assistant en passation des marchés, la HACP pourrait parvenir à une parfaite séparation des tâches en matière de gestion fiduciaire des financements extérieurs.

La typologie des outils (voir annexe) révèle l'utilisation d'une diversité d'outils et de méthodes qu'il convient d'harmoniser. Certains outils, gage de bonnes pratiques pourraient être dès à présent généralisés à la HACP et ses Projets.

- Manuel de suivi évaluation ;
- Plan de passation des marchés ;
- Certains outils de suivi-évaluation.

3.2.3. La communication interne et institutionnelle

La communication est assurée par le Département Communication et Nouvelles Technologies de l'Information. Ce Département comprend deux Divisions non dotées en ressources humaines. Le Directeur du Département est assisté par une contractuelle.

Il n'y a ni stratégie ni plan de communication. Cependant, chaque projet intègre un volet communication dans ses activités.

Malgré l'absence d'une stratégie et d'un plan de communication plusieurs activités de communications ont été réalisées à savoir :

- ✓ Création d'un site web en 2016 mais n'est pas régulièrement mis à jour ;
- ✓ Présence dans les réseaux Facebook, twitter et YouTube en 2014 et 2016 ;
- ✓ Création des emails professionnels ;
- ✓ Toutes les activités de la HACP sont médiatisées ;
- ✓ Collaboration avec les radios communautaires à partir de 2015 ;
- ✓ Chaque Projet a un plan de communication (comprenant les outils promotionnels, un film de capitalisation) exemple : ids2, ICSP, AGAPAIR, jica1 et jica2, regards, PARSN dans le cadre de la police ;
- ✓ La commémoration des évènements comme la journée de la concorde, journée internationale de la paix ;
- ✓ Parrainage des événements ;
- ✓ Un film promotionnel de la HACP a été produit en 2019 avec une équipe professionnelle ;

- ✓ Plusieurs articles promotionnels pour la HACP dans jeune Afrique ;
- ✓ Interviews du PHACP dans les journaux et les médias dans diverses occasions ;
- ✓ Un séminaire gouvernemental a été organisé en 2019 à l'intention des SG des ministères pour présenter la HACP.

L'ensemble des agents de la HACP utilise une adresse mail personnelle pour communiquer à l'extérieur, y compris dans leur communication à caractère institutionnel malgré la création par le Département d'adresses mail professionnelles.

La HACP devrait :

- ✓ Définir une stratégie et une politique de communication interne et institutionnelle afin d'assurer la visibilité de ses actions et résultats ;
- ✓ Confier la mise en œuvre de la stratégie de communication à un chargé de communication rattaché au Secrétariat Général ;
- ✓ Créer une Division informatique chargée de la gestion :
 - Des réseaux informatiques (local, internet, intranet) ;
 - Du parc informatique (ordinateurs, server) ;
 - Des applications informatiques de la HACP ;
 - Des archives et de la documentation (gestion électronique).

3.2.4. Climat de travail et motivation

Le niveau global moyen de motivation des personnes ayant répondu au questionnaire est de 3,5 sur une échèle de 5. Parmi les raisons qui expliquent ce niveau de motivation, les cadres citent entre autres :

- ✓ *L'engagement de la HACP et de son Président à satisfaire les besoins immédiats des populations surtout les plus démunis dans les zones reculées et dangereuses ;*
- ✓ *La détermination, le savoir et le savoir-faire du 1er responsable de la HACP qui est un homme hors du commun, avec sa maîtrise parfaite et ses orientations très claires pour un bon avenir de l'institution, nous encourage à être à ses côtés pour apporter notre pierre à l'édifice HACP ;*
- ✓ *Convaincu de l'apport de la HACP dans la stabilisation du pays ;*
- ✓ *Convaincu du leadership et des compétences du Président ;*
- ✓ *Sentiment d'être utile au management actuel de la HACP ;*
- ✓ *La vision des chefs, la volonté politique des chefs, le leadership des responsables ;*
- ✓ *Les activités réalisées sont appréciées par les communautés et les autorités coutumières ;*
- ✓ *Sentiment de considération et de respect ;*
- ✓ *Trop de pression (beaucoup de travail) avec un personnel limité et peu qualifié ;*
- ✓ *Le statut de contractuel qui ne peut permettre de bénéficier d'aucune facilité même en cas d'accident de travail ;*
- ✓ *Des insuffisances dans l'accomplissement des responsabilités par des cadres sans être inquiétés ;*

- ✓ *Pas de promotion, aucune motivation.*

Parmi les mesures énoncées pour conserver ou renforcer la motivation on peut citer :

- ✓ *Doter les agents de la HACP d'un statut particulier avec la mise en place de fonds de risques ;*
- ✓ *Renforcer les capacités des cadres et responsabiliser les Chefs de Division en l'absence du Directeur de Département ;*
- ✓ *Maintenir et poursuivre les initiatives d'amélioration du management engagées depuis 2014 ;*
- ✓ *Déclencher le processus d'élaboration du manuel de procédures ;*
- ✓ *Ebaucher un manuel d'évaluation des performances annuelles des agents avec des sanctions ;*
- ✓ *Respecter nos attributions et nous encourager à faire mieux ;*
- ✓ *Élaborer des plans de formations spécifiques aux activités de la HACP ;*
- ✓ *Associer les agents dans les dossiers qu'ils maîtrisent naturellement et où leurs connaissances du milieu permettent de prendre de bonnes décisions ;*
- ✓ *Mettre en place des mesures de motivation telle qu'une grille de primes de risque,*
- ✓ *Maintenir la volonté politique des chefs et leur abnégation à atteindre les résultats ;*
- ✓ *Accorder plus d'autonomie dans l'exercice des fonctions ;*
- ✓ *Améliorer le cadre de travail (plus de matériel et plus d'informatique).*

Un sentiment de frustration est perceptible, surtout au niveau des Conseillers Techniques, mais aussi au niveau des autres cadres. Cette frustration trouve sa justification dans :

- ✓ *La répartition des tâches non optimale ;*
- ✓ *La non valorisation des compétences ;*
- ✓ *La rémunération peu attrayante par rapport à d'autres structures similaires.*

3.2.5. Archivage et documentation

Selon les textes, la HACP devrait disposer :

- ✓ *D'un système central d'archivage et de documentation ;*
- ✓ *D'une base de données documentaire régulièrement mise à jour ;*
- ✓ *D'un système de sauvegarde des documents et archives.*

Selon la responsable du bureau d'ordre, seul le courrier départ et les ordres de mission font l'objet d'un classement et archivage au Bureau d'ordre. Le reste de la documentation est conservée dans les différents Départements et Services.

En matière d'archivage et de documentation, beaucoup reste à faire à la HACP. La mission a été confrontée à cette difficulté.

Le classement et l'archivage sont à perfectionner et à professionnaliser.

3.2.6. Partenariat et financement

Dans un document intitulé « la contribution de la HACP au programme de la Renaissance », l'enveloppe budgétaire 2011-2022 de la HACP hors budget de fonctionnement a été estimée à environ 87 milliards de FCA à travers 32 Projets financés par le Budget National et une dizaine de Partenaires Techniques et Financiers. Les stratégies des différents bailleurs ne sont pas analysées.

Pour la quasi-totalité des PTF rencontrés, l'approche actuelle de levée de fonds repose, en matière de partenariat, sur la stature du Président de la HACP et sur le dynamisme de quelques cadres.

Le plan stratégique ne sert pas de base de négociation avec les PTF et les niveaux de financement ne sont pas suivis.

3.2.7. Départements techniques (DPGC, DRS, DPS)

La HACP a développé une expertise spécifique en matière de prévention et de consolidation de la paix, notamment pour la mise en œuvre des activités suivantes :

- ✓ DDR ;
- ✓ FORAS ;
- ✓ HIMO ;
- ✓ AGR ;
- ✓ Reconversion des migrants ;
- ✓ Police municipale ;
- ✓ Dialogue religieux ;
- ✓ Complexe de la paix ;
- ✓ Réinsertion post conflit ;
- ✓ Activités civilo-militaires ;
- ✓ Comités communaux de Paix.

Ces compétences et ce savoir-faire devraient être capitalisés.

Pourtant, les procédures opérationnelles relèvent des habitudes et des expériences. En dehors de certains Projets qui disposent de leur manuel propre, la HACP ne dispose pas de manuel.

3.2.8. Difficultés rencontrées par le management opérationnel, causes perçues et solutions proposées par les intéressés

| Les principales difficultés rencontrées | Les causes perçues de ces difficultés | Les solutions possibles |
|---|---|---|
| Manque de concertation au niveau de certaines décisions notamment dans le cadre des réunions de coordination Manque d'information des cadres des départements par rapport à certaines conventions des partenariats ainsi que leurs orientations au sein de l'institution | Manque de maîtrise des activités, Manque de compétence de certains cadres Certains cadres sont la plupart du temps inoccupés ce qui conduit à une certaine frustration pour un travailleur qui vient au service toute la journée sans rien faire, | Pour améliorer le cadre de travail il faut une implication des chefs de division dans toutes les réunions (cadrages, des revues à mi-parcours etc...) des projets et autres pour qu'ils soient au même niveau d'information que les directeurs pour une meilleure collaboration et une bonne maîtrise des différentes activités des départements. |
| Nombre limité de personnel qualifié et motivé Absence d'un manuel de procédures Faible appropriation des actions la HACP sur le terrain par les Ministères sectoriels | Tendance des agents mis à disposition à conserver certaines pratiques pas toujours efficaces de l'administration classique A côté des procédures nationales chaque Partenaire dispose de ses procédures La HACP est perçue par les Ministères techniques comme une structure trop politique | Prévoir dans le dispositif de gestion du personnel un temps d'imprégnation et d'orientation assorti d'une évaluation Nécessité de disposer d'un manuel de procédures propre à la HACP avec deux composantes (normale et d'urgence) Renforcer les séminaires gouvernementaux et désigner des points focaux par Ministère |
| Une concentration des cadres dans les bureaux | Conditions de travail pas bonnes Retard dans l'exécution des activités | L'amélioration des conditions de travail Les moyens doivent suivre pour exécuter les différentes activités Programmées. |
| Des personnes externes au Département font de mission du Département. | La non application des attributions régissant les Départements La mauvaise élaboration des notes conceptuelles des projets. Le fonctionnement classique de la fonction publique. La routine | Appliquer les textes Elaborer un manuel de procédure Former les agents Plus grande implication des agents |
| Coordination, La non maîtrise des tâches par les collègues des autres départements, Problème de local | Volonté du chef, inadéquation poste/profil Manque de locaux propres | Améliorer la coordination, définir les postes, construire un siège |
| Bureau non conforme, Non disponibilité des fonds a temps, Mauvaise répartition des Taches | Mauvaise condition de travail, Mauvaise exécution des activités, Frustration | Mettre les cadres dans les conditions de travail, Mettre les moyens à disposition à temps pour bien exécuter les activités programmées, Faire exécuter les activités du département par les cadres du département |
| Manque d'un plan de communication avec budget Difficultés d'Actualisation du site web | Plan de communication non actualisée Manque du personnel | Actualisation du plan de communication et allouer un budget au département Renforcer le Département en ressources humaines |

| | | |
|---|--|---|
| Manque du personnel | Lenteur dans l'exécution des tâches | Recrutement ou affectation du personnel |
| Faible contribution des divisionnaires dans la mise en œuvre les activités | Niveau assez moyen | Renforcement de leurs capacités |
| Insuffisance des ressources financières. Insuffisance de ressources humaines | Faible allocation budgétaire Absence de cadres | Augmentation des ressources Affecter du personnel complémentaire |
| La disponibilité des données aux niveaux des parties prenantes Faible qualité des documents produits Dispositif de suivi peu performant | Faiblesse de la coordination et aucune sanction à l'encontre des agents Ressources humaines en faible effectif et profil non approprié. Pas de manuel de procédures, pas de base de données, pas de logiciel de traitement de l'information | Renforcer la HACP en personnel qualifié |

Source : Questionnaires d'audit organisationnel

4. Recommandations

Une partie importante du succès de la HACP est due à sa capacité d'adaptation et de réaction en temps réel. Ces qualités sont très importantes pour une organisation qui œuvre à la consolidation de la paix. La nouvelle réforme de structures doit permettre à la HACP de garder son caractère adaptatif. Ceci implique des mécanismes qui permettent de revoir les plans de travail, les objectifs annuels et les indicateurs. La HACP a accumulé beaucoup d'expérience qui ne sont pas encore complètement capitalisées et qui pourraient bénéficier aux partenaires nigériens voir d'Afrique de l'Ouest. La réforme devrait renforcer le rôle de conseil de HACP aux Autorités et aux Ministères techniques

La réforme proposée à la HACP repose sur les cinq principes suivants :

- ⇒ La professionnalisation de la HACP ;
- ⇒ La rationalisation des moyens et des compétences ;
- ⇒ Le leadership ;
- ⇒ Le maintien de la capacité de la HACP à s'adapter rapidement à une situation sécuritaire qui évolue constamment ;
- ⇒ Le renforcement du rôle de conseil de la HACP auprès des Autorités et des Départements ministériels.

4.1. Un Positionnement à clarifier

Au regard de l'évolution de son statut et des missions qui lui sont confiées, de l'évolution des autres acteurs nationaux et des modes d'interventions des partenaires extérieurs (et de leurs sollicitations croissantes), il apparaît nécessaire de procéder à une adaptation des textes portant création et attribution de la HACP.

Cette adaptation légale ne pourra être effectuée que par Décret pour les raisons suivantes :

- ⇒ La HACP n'est pas une institution constitutionnelle et une révision de la Constitution Nationale n'apparaît pas faisable dans le contexte actuel et pour ce motif.
- ⇒ La création par la Loi ne garantirait pas plus de pérennité à la Haute Autorité, car :
 - ✓ Le Gouvernement (la Primature comme les Ministères) est créé par Décret ;
 - ✓ La légitimité et donc la pérennité de la HACP repose sur son savoir-faire et ses modes d'interventions efficaces, plutôt que par son mode de création.

Aussi, cette adaptation devra prendre en considération plusieurs facteurs (développés ci-avant), tels que :

- ⇒ Le caractère stratégique de la HACP dans l'architecture de la prévention des conflits et de la stabilisation et le redressement au Niger ;
- ⇒ La compétence territoriale de la HACP (76 communes – pouvant être adaptées en fonction des nécessités) ;
- ⇒ Le maillage territorial de la HACP (Chargés de mission, Conseillers Régionaux, Coordonnateurs Régionaux) ;
- ⇒ La prise en charge multidimensionnelle des zones soumises à crise sécuritaire (politique, sécuritaire et développement, notamment à impact rapide et par la discrimination positive) ;
- ⇒ La nécessité d'un alignement croissant des interventions des PTF ;
- ⇒ La suppression du CTCCP ;
- ⇒ Une nécessaire lisibilité accrue et une clarification des missions confiées à la HACP.

Aussi, nous proposons que **les missions confiées à la HACP** soient les suivantes :

Stratégique

1. Promouvoir les initiatives de paix, de sécurité et de développement, par la conduite d'études, investigations, enquêtes, animation de débats sur les formes de menaces à la paix et à la sécurité et leurs impacts au niveau régional, national et transfrontalier.
2. L'identification des actions, y compris par la discrimination positive, à mener en vue de corriger éventuellement les disparités régionales de développement.

Général

1. La promotion et la mise en œuvre des actions visant la paix et l'unité nationale conformément au PDES.
2. La mobilisation des ressources au profit de ses propres actions et celles d'acteurs sociaux régionaux et locaux dans les zones à risques qui lui sont assignées en tant que zone d'intervention prioritaire.

Politique

1. La prévention des crises et conflits inter et intracommunautaires avec tous les acteurs et structures concernés.
2. Le règlement négocié des conflits inter et intracommunautaires par la facilitation de la concertation et du dialogue entre les parties concernées.

Sécuritaire

1. La contribution à l'instauration d'un environnement sécurisé sur l'ensemble du pays et l'appui aux démembrements du Conseil National de Sécurité.
2. L'organisation du désarmement, de la démobilisation, de l'encadrement et de la réinsertion des groupes pouvant causer une menace sécuritaire.

Développement

1. L'élaboration, la coordination de l'exécution et du suivi-évaluation des programmes de relèvement, de stabilisation et de développement, y compris à impact rapide, destinés aux communautés affectées par l'insécurité consécutive aux conflits armés et dans les zones à risques qui lui sont assignées en tant que zone d'intervention prioritaire.
2. La supervision et le suivi de l'insertion socioéconomique des groupes vulnérables en rapport avec les partenaires au développement dans les zones à risques qui lui sont assignées en tant que zone d'intervention prioritaire.

4.2. Un leadership à impulser

L'ensemble des activités mises en œuvre par la HACP et/ou sous son égide se doivent de participer à la Stratégie Nationale de consolidation de la Paix et de prévention des conflits, et plus particulièrement le **Plan Stratégique** de la HACP.

Le Plan Stratégique doit constituer le document de planification de référence de la Haute Autorité pour tous les objectifs qui lui sont assignés et les actions qui concourent à la mise en œuvre de sa mission pour la période 2022-2025. Aussi, la HACP se doit, dès le début de l'année 2021, d'élaborer un Plan Stratégique qui regroupe l'ensemble de ses activités, financées ou non, afin de disposer d'un document stratégique national de référence. L'élaboration d'un Plan d'Actions Prioritaires et d'un plan de financement constitueront des compléments à ce Plan Stratégique, afin que l'ensemble des financements, nationaux comme internationaux, s'insèrent dans la mise en œuvre de ce PS durant la période 2022-2025.

L'Arrimage de ce Plan Stratégique au Plan de Développement Economique et Social (PDES) pourra se faire naturellement si celui-ci est cohérent et couvre l'ensemble du mandat de la Haute Autorité.

L'ensemble des activités quelle qu'en soit la source de financement, sera mis en œuvre sous la **coordination effective de la Haute Autorité** et intégré à son système de gestion et de suivi-évaluation.

Il conviendra donc **d'éviter** autant que faire se peut **le recours aux unités parallèles d'exécution des projets** et de privilégier des modalités efficaces de mise en œuvre pleinement intégrées à la HACP afin d'en permettre la garantie d'une redevabilité maximale. La HACP devrait se donner comme objectif principal que, dès que cela est possible, aucune nouvelle action financée par l'Extérieur ne soit mise en œuvre au sein d'une UGP non intégrée dès le début de l'année 2021. Etant entendu que les ressources mises à disposition de la mise en œuvre opérationnelle doivent être répercutées sur les projets (à l'image des coûts de transaction actuellement assumés) dans une logique de rationalisation et leur utilisation mutualisée au niveau de l'ensemble de la Haute Autorité.

Pour cela, **il est nécessaire que la HACP puisse créer, en son sein, une régie de recettes et une régie de dépenses. La mise en place de ces régies nécessite une étroite collaboration avec le Ministère des Finances, notamment pour en garantir la liquidité.**

Dès le début de l'année 2021, la HACP dispose des moyens pour commencer l'application de cette recommandation, notamment avec la mise en place de la structure de gestion du projet PADEK (AFD) et des futurs appuis financés par l'Ambassade de France. Une intégration des structures de gestion au sein de la HACP, tant pour les dimensions comptable et financière que pour le suivi-évaluation marquerait ainsi la concrétisation d'une forte volonté stratégique (partagée par les PTF et la HACP) de conforter le leadership de la HACP pour la mise en œuvre ses projets portés

Dans la même optique et afin de garantir une visibilité maximale des activités menées par la HACP et de conforter son leadership sur celles-ci, une **dynamisation de la communication externe** de la HACP est indispensable. Cette communication devra porter plusieurs objectifs :

- Une vision exhaustive des actions menées sous l'égide de la HACP (à travers les différents communiqués et une mise à jour du site web) ;

- La garantie de la complétude des obligations de la HACP en termes de visibilité des actions menées sous financement extérieur.

La première des actions à mener, et qui apparaît indispensable, est que l'ensemble des **interventions extérieures qui concourent aux objectifs et actions de la HACP doivent figurer à la Loi de Finances nationale**. En conformité avec la réglementation en vigueur, ces activités **doivent** figurer au Budget National, dans la poursuite d'une redevabilité optimale des financements publics.

En l'état actuel (LF 2020), aucune opération financée par les PTF n'apparaît au Budget National (au Titre V – Investissements), ce qui ne reflète pas la réalité des actions financées par et au profit de la HACP. Une rectification dans le sens de faire apparaître l'exhaustivité des financements extérieurs doit être entreprise, pour que ceux-ci figurent à la Loi de Finances au plus tard dans le Budget 2022, et dans la mesure du possible dans les futures Lois de Finances Rectificatives relatives à l'exercice 2021.

De plus, **la visibilité de la HACP doit être renforcée dans le prochain PDES**, qui sera élaboré en 2021. En effet, la Haute Autorité ne figure au Plan de Développement Economique et Social qu'au titre de la conduite partagée (avec la CNCCAI, le CNESS, la SDS Sahel, et les initiatives d'intégration régionale en lien avec la sécurité et le développement, notamment dans le cadre du Plan d'Investissement Prioritaire du G5 Sahel ainsi que des Plans d'Actions de la CBLT et de l'ALG) d'un seul sous-programme (sous-programme 9.4 : Promotion des initiatives de développement pour la paix et la sécurité).

Néanmoins, au regard du contenu du PDES, la HACP pourrait se prévaloir d'une place centrale pour l'ensemble des composantes regroupées autour du programme 9 (Renforcement de la sécurité et de la consolidation de la paix).

Cette « sous-représentation » de la HACP et la réduction de son rôle à sa contribution à cet unique sous-programme occulte :

- ⇒ Sa crédibilité de conduite de l'ensemble des actions menées,
- ⇒ L'importance des financements mobilisés,
- ⇒ La diversité des rôles remplis par la Haute Autorité et,
- ⇒ Son importance stratégique dans la gestion politique, sécuritaire et de développement des interventions de l'Etat dans au moins les 76 communes prioritaires actuelles (soit plus de 25% du nombre des communes au niveau national).

Une attention particulière et une participation active de la HACP dans l'élaboration du prochain PDES sont stratégiques, afin que la place et le rôle de la HACP soient reflétés dans le prochain document de référence de la planification du développement au niveau national.

4.3. Une structure organisationnelle à réformer et à dynamiser

La définition d'une structure organisationnelle adaptée aux finalités et aux contraintes de la HACP est un préalable indispensable à l'obtention de résultats satisfaisants.

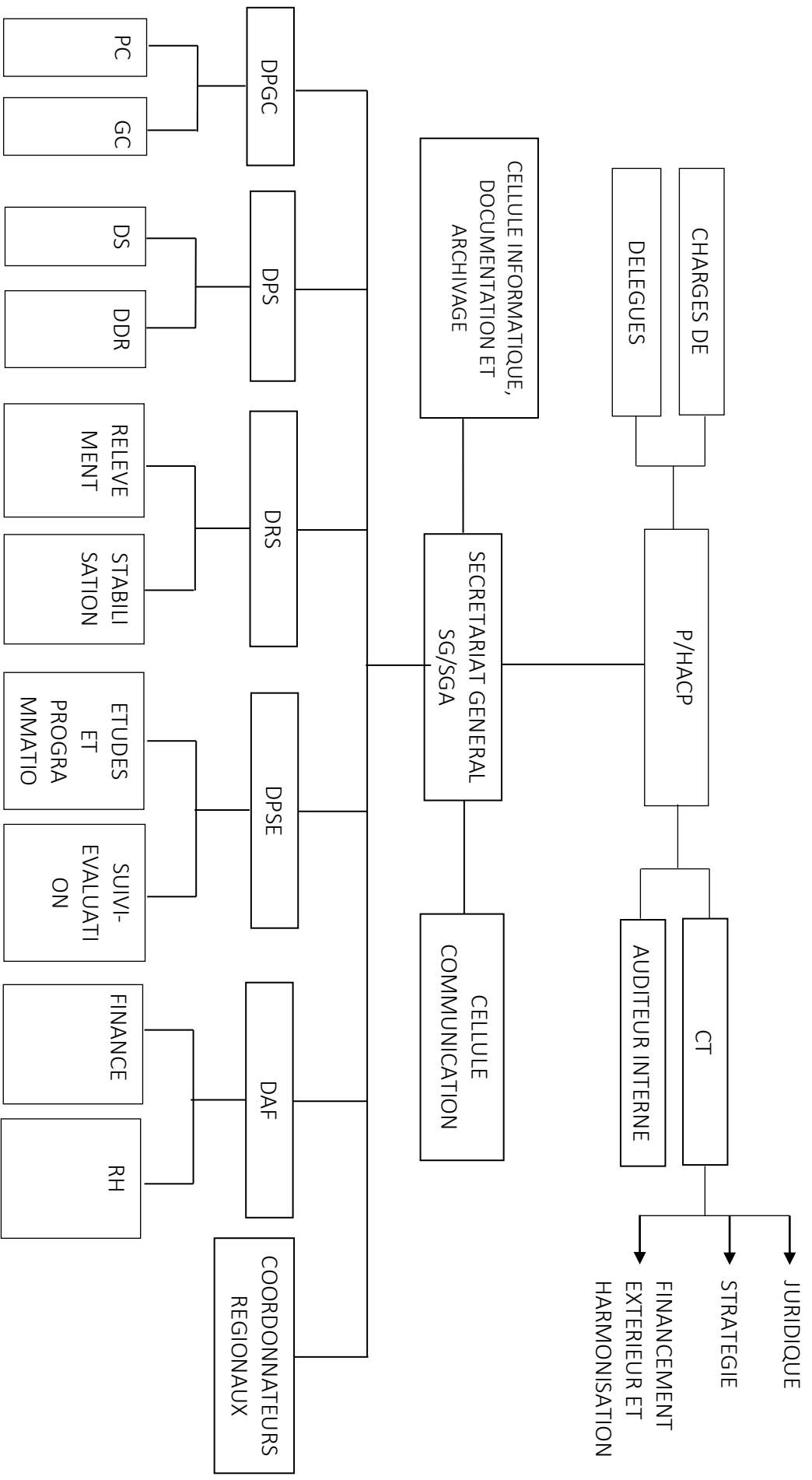
La réforme de structure proposée conduit à une redéfinition des attributions des Départements, à une rationalisation des Départements supports et à un regroupement des moyens et des compétences.

La structure proposée est caractérisée par :

- ✓ La réduction du nombre de Départements qui passent de huit départements à six (cinq au niveau central) ;
- ✓ Le rattachement au Secrétariat Général des fonctions relatives à la « Communication » et à « l'Informatique, la Documentation et l'Archivage » ;

- ✓ La réintégration du personnel des projets (Coordonnateurs Régionaux, gestionnaires et comptables dans la structure HACP) ;
- ✓ La création au Cabinet du Président d'un poste d'audit interne ;
- ✓ La clarification et la rationalisation de la fonction de Conseiller Technique à la HACP ;
- ✓ L'élaboration d'un cahier de charges (Description de poste) pour les postes en organigramme.

4.3.1. Organigramme Cible



4.3.2. Attributions

Les attributions du Secrétariat Général et des Départements seront désormais fixées par Arrêté du Président de la HACP. Ceci permettra au Président d'avoir les moyens de sa politique, mais aussi et surtout d'introduire une meilleure flexibilité organisationnelle.

Le Secrétaire Général, le Secrétaire Général Adjoint, les Directeurs de Départements et les Conseillers Techniques seront nommés par Arrêté du Président de la République sur proposition du Président de la HACP. Les chefs de Départements et Services sont nommés par Arrêté du Président de la HACP sur proposition des Directeurs de Départements après avis du Secrétariat Général.

Secrétaire Général

Sous l'autorité du P/HACP, le SG assure la continuité de l'action administrative et coordonne les activités des Départements et des Coordinations Régionales. Il est secondé dans ces tâches par un SGA.

- ✓ Suivre l'exécution des décisions prises par le Président ;
- ✓ Programmer, suivre, et évaluer les activités du Département Administratif et Financier et du Département Programmation et Suivi Évaluation ;
- ✓ Programmer, suivre, et évaluer les activités des Départements « Prévention et Gestion des Conflits », « Paix et Sécurité » et « Relèvement Stabilisation » en relation avec les attributions du SGA ;
- ✓ Appuyer les Départements et Services sous responsabilité dans la mise en œuvre de leurs programmes d'activités ;
- ✓ Assurer les liaisons avec les autres administrations publiques et les institutions partenaires ;
- ✓ Assurer la cohérence des projets et programmes avec les politiques et stratégies nationales sectorielles et multisectorielles ;
- ✓ Assurer la prise en compte des actions et projets mis en œuvre par la HACP par les schémas, plans et autres cadres nationaux de développement ;
- ✓ Accompagner le changement vers la mise en œuvre de la nouvelle vision de la HACP.

Secrétaire Général Adjoint

- ✓ Assister le SG dans l'exercice de ses missions ;
- ✓ Programmer, suivre, et évaluer les activités des Départements « Prévention et Gestion des Conflits », « Paix et Sécurité » et « Relèvement Stabilisation » ;
- ✓ Appuyer les Départements et Services sous responsabilité dans la mise en œuvre de leurs programmes d'activités ;
- ✓ Assurer la cohérence des projets et programmes avec les politiques et stratégies nationales sectorielles et multisectorielles ;
- ✓ Accompagner le changement vers la mise en œuvre de la nouvelle vision de la HACP.

Responsable Informatique, Documentation et Archivage

- ✓ Concevoir et mettre en place un système de classement et d'archivage de la documentation ;
- ✓ Mise en place système de Gestion Électronique des Documents et de Lecture Automatique de Données ;
- ✓ Gérer la documentation technique de la HACP ;
- ✓ Gestion et maintenance du parc informatique ;
- ✓ Appui conseil aux Départements, Divisions et Services en matière d'informatique de gestion ;
- ✓ Renforcer les capacités du personnel de la HACP en matière informatique ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure.

Chargé de Communication

- ✓ Concevoir une stratégie globale de communication interne et externe ;
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre le plan de communication de la HACP ;
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre la politique de communication du Président de la HACP ;
- ✓ Mettre en place un pôle web qui va gérer le site, l'internet, l'intranet et le management de la présence continue et actualisée de la HACP sur les réseaux sociaux ;
- ✓ Editer les supports écrits réguliers de la HACP comme ses supports ponctuels, liés à des événements ou liés aux actions qu'elle finance ;
- ✓ Renforcer les capacités du personnel de la HACP en matière de communication ;
- ✓ Conduire toutes activités concourant à renforcer l'image de la HACP et la visibilité de ses activités ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure.

Auditeur interne

- ✓ Identifier et évaluer les risques significatifs auxquels est exposée la HACP ;
- ✓ Contribuer à l'amélioration des systèmes de gestion des risques et des systèmes de contrôles ;
- ✓ Évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne ;
- ✓ Évaluer la fiabilité, l'intégrité et l'utilité de l'information financière et opérationnelle ;
- ✓ Evaluer la conformité aux lois, règlements et procédures ;
- ✓ Conduire des missions d'audit et faire rapports au Président de la HACP ;
- ✓ Coordonner et gérer les relations avec les auditeurs externes.

Département Administratif et Financier

- ✓ Assurer la gestion administrative, comptable et financière de la HACP et des projets ;
- ✓ Elaborer, exécuter et suivre le budget ;
- ✓ Elaborer le manuel de procédures administratives, comptables et financières de la HACP ;
- ✓ Assurer la gestion des marchés ;
- ✓ Gérer les ressources financières et matérielles ;
- ✓ Assurer la gestion des ressources humaines ;
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation, de renforcement des capacités et la gestion des carrières ;
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation annuelle du personnel ;
- ✓ Veiller au respect des règles et des procédures budgétaires en matière de dépenses publiques ;
- ✓ Veiller au respect des règles et des procédures budgétaires applicables pour chaque bailleur ;
- ✓ Rédiger les rapports comptables et financiers mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ;
- ✓ Élaborer le rapport de gestion en fin d'exercice budgétaire ;
- ✓ Préparer et soumettre à la signature du Président les documents administratifs et financiers ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure

Département Programmation, Suivi et Évaluation

- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les activités, les informations et la documentation technique du Département ;
- ✓ Animer l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique ;
- ✓ Coordonner l'élaboration des programmes de travail annuels et assurer leur consolidation ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Veiller à l'insertion des interventions des PTF dans le PS de la HACP ;
- ✓ Concevoir et mettre en place un système de suivi évaluation de l'ensemble des activités de la HACP ;
- ✓ Assurer un reporting adapté (opérationnel / financier selon les formats imposés) à chacune des sources de financement des actions mises en œuvre par la HACP ;
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre le manuel de suivi évaluation ;
- ✓ Mettre en place une base de données des interventions de la HACP ;
- ✓ Élaborer une cartographie des équipements et infrastructures sociaux en vue d'identifier les disparités régionales et proposer des actions correctives ;
- ✓ Mettre en œuvre toute étude d'intérêt pour la HACP, notamment dans l'identification

des actions de relèvement à mettre en œuvre en vue de la consolidation de la Paix et de toutes les filières pouvant permettre la réinsertion des ex-combattants, en relation avec le Conseiller Technique « stratégie ».

Département Prévention et Gestion des Conflits

- ✓ Veiller à la promotion de la gestion pacifique des conflits entre les composantes de la Communauté nationale ;
- ✓ Favoriser le dialogue inter - religieux ;
- ✓ Appuyer l'organisation et le rapatriement volontaire des personnes déplacées ;
- ✓ Contribuer à la mobilisation des ressources au profit des acteurs sociaux concourant à la résolution des conflits ;
- ✓ Faciliter la concertation entre les différentes parties aux conflits ;
- ✓ Assurer le suivi permanent des actions engagées dans le cadre de la consolidation de la paix ;
- ✓ Élaborer et suivre les requêtes de financement relatives à son Département ;
- ✓ Assurer la relation avec les Partenaires de mise en œuvre ;
- ✓ Contribuer à l'inventaire et à la valorisation des mécanismes traditionnels de prévention des conflits ;
- ✓ Répertorier les bonnes pratiques et les leçons apprises en matière de prévention et gestion des conflits et les diffuser ;
- ✓ Promouvoir la prise en compte des questions liées à la prévention et à la gestion des conflits dans les stratégies et programmes sectoriels ;
- ✓ Travailler étroitement avec les acteurs concourant à la prévention et à la résolution des conflits (structures nationales, société civile, etc.) ;
- ✓ Assurer en relation avec le Département Programmation, Suivi et Evaluation, le suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets et des programmes ;
- ✓ Rédiger les rapports d'exécution des projets et des programmes ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure.

Département Paix et Sécurité

- ✓ Identifier et proposer des solutions aux causes socio-économiques de l'insécurité, du terrorisme et des nouvelles formes de menace à la paix, à la sécurité et au développement ;
- ✓ Contribuer à la réduction des violations des droits de l'homme, notamment par le biais d'indicateurs de suivi et de mécanismes d'avertissement ;
- ✓ Suivre les évolutions en matière de gouvernance de manière générale en rapport avec les différentes parties prenantes ;
- ✓ Assurer le suivi du dossier relatif à la police municipale dans ses aspects juridiques et dans sa mise en œuvre ;
- ✓ Assurer le désarmement, la démobilisation et la réintégration des ex-combattants ;

- ✓ Élaborer et suivre les requêtes de financement relatives à son Département ;
- ✓ Assurer la relation avec les Partenaires de mise en œuvre ;
- ✓ Animer la réflexion sur toutes les formes d'insécurité liées au terrorisme et aux trafics en tout genre et évaluer leur impact sur les communautés affectées ;
- ✓ Participer au niveau national, régional et international à toutes les actions, réflexions et rencontres en matière de lutte contre le terrorisme et le banditisme et en assurer le suivi pour le compte de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix ;
- ✓ Contribuer au rapatriement volontaire des personnes déplacées en relation avec le Département Prévention et Gestion des Conflits ;
- ✓ Assurer en relation avec le Département Programmation, Suivi et Evaluation, le suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets et des programmes ;
- ✓ Rédiger les rapports d'exécution des projets et des programmes ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure.

Département Relèvement et Stabilisation

- ✓ Identifier les actions de relèvement à mettre en œuvre en vue de la consolidation de la paix ;
- ✓ Identifier toutes les filières pouvant permettre la réinsertion des ex-combattants ;
- ✓ Appuyer les dossiers sur lesquels des injustices communautaires ou individuelles sont avérées ;
- ✓ Veiller à l'harmonisation des interventions des partenaires au développement (projets, ONG, coopération décentralisée) et à la diversification des zones d'intervention ;
- ✓ Promouvoir les approches inclusives et participatives et le dialogue constructif entre les acteurs concernés (hommes, femmes, jeunes) dans les actions de relèvement ;
- ✓ Assurer la préparation aux situations d'urgence et leur coordination avec les autres acteurs ;
- ✓ Élaborer et suivre les requêtes de financement relatives à son Département ;
- ✓ Gérer les relations avec les acteurs intervenant sur les questions de stabilisation des populations (société civile, structures nationales, autres) ;
- ✓ Assurer en relation avec le département Programmation, Suivi et Evaluation, le suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets et des programmes ;
- ✓ Rédiger les rapports d'exécution des projets et des programmes ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités de sa structure ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités de sa structure.

Coordonnateurs régionaux

- ✓ Représenter la HACP dans la Région ;
- ✓ Coordonner et contrôler les activités de la HACP dans la région en relation avec les responsables de Départements et de Divisions ;
- ✓ Appuyer les Comités Régionaux, Départementaux et Communaux de paix et de sécurité ;
- ✓ En relation avec le Département Programmation et Suivi Évaluation, assurer la collecte des informations nécessaires à l'alimentation des bases de données ;
- ✓ Gérer les relations avec les services régionaux, départementaux et communaux de la Région ;
- ✓ Assurer la communication et les relations avec les ONGs partenaires intervenant dans la Région ;
- ✓ Participer à la réflexion stratégique et à l'élaboration des Plans Stratégiques pluriannuels ;
- ✓ Élaborer les PTA, les budgets annuels et les rapports d'activités dans la Région ;
- ✓ Animer, coordonner, superviser et gérer les ressources et activités dans la Région.

4.4. Un management participatif à impulser

Les attributions de la HACP, du Président, du Secrétariat Général et des Départements ont été définies dans les Textes. Cependant le Management de la HACP n'a pas défini d'objectifs à court, moyen et long terme pour chacun des Départements, qu'il s'agisse d'objectifs opérationnels, financiers, quantitatifs, qualitatifs ou de coûts. L'absence d'objectifs détaillés est un frein à la mise en œuvre d'un management moderne et efficace. La volonté n'est pas en cause et un tel management pourrait être mis en place moyennant une modernisation des outils et un renforcement des capacités du personnel.

Faute d'objectifs précis et daté, faute de tableau de bord systématique, il ne peut y avoir un véritable système de suivi des décisions.

Le style de management de la HACP est perçu par les cadres comme un management participatif marqué par du consultatif. Il reste à réunir les outils nécessaires (système d'indicateurs, contrats de performances, tableaux de bord) pour la mise en œuvre d'un véritable management participatif par objectifs dans lequel chacun aura sa part de devoirs mesurables et de droits aux progrès effectifs.

4.5. Des indicateurs de gestion à créer et à développer

Les premières tentatives de mise en place d'un système de suivi évaluation engagée par le Département Programmation, Suivi et Évaluation avec l'appui des PTF vont dans le bon sens. Cependant, le système devrait concerner l'ensemble des activités de la HACP et des Projets et doit impliquer l'ensemble des cadres de la HACP dès sa conception pour faciliter ensuite son approvisionnement en données fiables.

Le système d'indicateurs qui en sera issu pourrait être la base d'un contrat de performances ou d'objectifs entre la HACP et les PTF d'une part et entre la HACP et les ONGs de mise en œuvre d'autre part.

Sur la base du système d'indicateurs, il deviendra tout à fait concevable de mettre en place un système de décision faisant apparaître clairement les responsabilités et les objectifs de chaque acteur.

Les tableaux de bord adéquats devront être élaborés avec leurs contenus et leurs fréquences. Les écarts seront mesurés et analysés, les décisions seront suivies aux différents niveaux appropriés et les mesures correctives devront être prises.

Les méthodes de travail elles-mêmes (circuits, procédures, relations avec les différents acteurs) pourraient alors faire l'objet d'une formalisation dans le cadre de guides opérationnels et de manuels (manuel de procédures administratives, manuel de procédures comptables, manuel de suivi évaluation etc....).

4.6. Une dynamisation des ressources humaines à initier

A ce jour, la HACP fait plutôt de l'administration du personnel. Si les attributions des Départements sont définies, elles n'ont pas été déclinées en tâches opérationnelles de mise en œuvre.

Dans le cadre de la professionnalisation voulue, il convient de mettre progressivement en place une véritable gestion des ressources humaines qui devrait passer par :

- ✓ Une gestion par objectifs ;
- ✓ Un système d'évaluation annuelle en lien avec les objectifs annuels et les résultats ;
- ✓ Une gestion des compétences ;
- ✓ Une adéquation Poste/profil ;
- ✓ Un système de perfectionnement basé sur une évaluation des besoins en formation en lien avec les exigences du Poste et le Profil du Titulaire, et reflété dans un plan de formation et de renforcement des capacités au niveau de l'Institution ;
- ✓ L'élaboration des cahiers de charges des postes en organigramme avec la définition des profils, des indicateurs de performance du poste et des critères de mesures.

4.7. Un statut du personnel à redéfinir

Les rémunérations du personnel de la HACP sont basées sur :

- ✓ Le Décret 2010-497/PCSRD du 24 juin 2010 pour les traitements de base ;
- ✓ Et sur le Décret 2013-199/PRN/MFP/MF du 31 mai 2013 notamment en son article 8 pour les primes, indemnités et autres avantages.

La HACP ne dispose pas à l'instar des Institutions similaires de mission rattachés à la Présidence d'un Texte spécifique fixant le traitement de base, les indemnités et autres avantages alloués à son personnel.

La rémunération actuelle n'est pas attrayante pour une Institution qui veut se professionnaliser et fidéliser les compétences. Elle est même source de frustration par rapport aux Institutions similaires.

Si l'on veut doter la HACP de ressources humaines compétentes et motivées et surtout si l'on veut les conserver, il faudrait qu'un système de rémunération attrayante puisse être mis en place. L'alignement de la rémunération du personnel de la HACP à celle du Haut-Commissariat à l'initiative 3N (ou du CNESS ou de l'Agence du barrage de Kandadji) serait un premier pas.

4.8. Des moyens matériels, humains et financiers à renforcer

Il s'agit de doter la HACP des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Parmi ces moyens, il y a :

- ✓ Des locaux appropriés et biens équipés ;
- ✓ Le renforcement des Départements en ressources humaines en quantité et en qualité ;
- ✓ Le renforcement des compétences par la formation et le perfectionnement ;
- ✓ La dotation en ressources financières adéquates.

4.9. Système de traitement de l'information à améliorer

Le traitement de l'information comptable et statistique à la HACP est essentiellement manuel avec l'aide de la bureautique.

La gestion comptable et financière des projets est faite en partie simple sur Excel tout comme les ventilations analytiques et budgétaires ce qui limite très fortement l'efficacité des traitements et la fiabilité des informations produites.

Le même constat est observé au niveau du suivi évaluation.

La HACP devrait se doter d'un outil informatique permettant un traitement automatisé de l'information comptable et statistique. Ce logiciel qui devrait être multi projets, multi bailleurs, multi devises, devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- 1) Module comptable incluant tous les standards informatiques en matière de traitement et restitution de l'information financière. Intégrant spécifiquement tout le cycle de traitement de l'information de gestion des entités publiques ou des programmes de développement :
 - ✓ Suivi budgétaire ;
 - ✓ Suivi des décaissements ;
 - ✓ Suivi des marchés et engagements ;
 - ✓ Suivi des conventions ;
 - ✓ Édition des États financiers standards et selon formats des bailleurs ;
 - ✓ Rapports financiers.
- 2) Module de traitement de l'information de suivi-évaluation :
 - ✓ Planification, programmation ;
 - ✓ Suivi des réalisations ;
 - ✓ Monitoring, évaluation ;
 - ✓ Tableaux de bord ;
 - ✓ Rapports, synthèse.

4.10. Planning de conduite de la réforme

| | 2021 | | | | 2022 | | | | Responsable |
|--|------|----|----|----|------|----|----|----|-------------|
| | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | |
| 1. Réformes institutionnelles | | | | | | | | | |
| 1.1. Actualisation et adoption des textes | | | | | | | | | HACP/PR |
| 1.2. Élaboration et adoption du statut particulier du personnel HACP | | | | | | | | | HACP/PR |
| 1.3. Approbation de l'organigramme, des attributions et des Fiches de postes | | | | | | | | | P/HACP |
| 2. Réformes du système d'information | | | | | | | | | |
| 2.1. Optimisation des moyens comptables par Regroupement des cellules de projets au sein de la DAF | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.2. Organisation de la DAF et recrutement du DAF | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.3. Conception du système de gestion comptable et financière des financements de la HACP en conformité avec le Référentiel Comptable OHADA des Entités à But non Lucratif | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.4. Élaboration du manuel de procédures administrative comptable et financière de la HACP | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.5. Renforcement des capacités de prise en main | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.6. Conception du système de Suivi Évaluation de la HACP avec définition des indicateurs | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.7. Élaborer le manuel de Suivi Évaluation | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.8. Organisation du DPSE et affectation des ressources humaines compétentes | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.9. Renforcement des capacités de prise en main | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.10. Élaboration du cahier de charges du logiciel et acquisition | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.11. Installation et paramétrage et formation à la prise en main | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 2.12. Élaboration du plan stratégique 2022-2025 dans l'esprit du leadership de la HACP | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3. Réformes de visibilité | | | | | | | | | |
| 3.1. Impression du plan stratégique 2022-2025 dans l'esprit du leadership de la HACP | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.2. Recrutement du chef de Cellule Communication | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.3. Élaboration de la stratégie de communication et des plans de communications | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.4 Impression de la stratégie de communication | | | | | | | | | HACP/PTF |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|
| 3.5. Mise à jour et maintien à jour du site WEB | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.6. Renforcement des moyens technologiques (Internet, intranet, Connectivité etc.) | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.7. Formation du personnel aux NTIC | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.8. Élaboration des guides de capitalisation | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 3.9. Impression des guide | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 4. Réformes de moyens | | | | | | | | | |
| 4.1. Locaux adaptés | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 4.2. Mobiliers et Matériels de bureaux | | | | | | | | | HACP/PTF |
| 4.3. Renforcement des capacités | | | | | | | | | HACP/PTF |

5. Annexes

- 5.1 Annexe 1 : Analyse et typologie des outils de gestion des financements extérieurs utilisés
- 5.2 Annexe 2 : Répartition des Tâches en matière de suivi des Projets
- 5.3 Annexe 3 : Termes de référence de la mission
- 5.4 Annexe 4 : Personnes rencontrées
- 5.5 Annexe 5 : Documents consultés par la mission
- 5.6 Annexe 6 : Personnes présentes aux réunions de restitution

5.1. Analyse et typologie des outils de gestion des financements extérieurs utilisés

| Typologie des outils de gestion | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Domaine de gestion | HACP (niveau global) | Projets AFD | Projet UE | Financement DANIDA |
| Planification et l'exécution technique | Responsable: DPSE | | | |
| Existence de Planification Stratégique, Plan Stratégique (PS) aligné aux stratégies et programmes nationaux, utilisation du PS pour la planification opérationnelle et évaluations. | Existence d'un plan stratégique triennal en cohérence avec le PDES | Existence d'un plan de financement pluri annuel sur la base de la convention | Plan de financement pluri annuel sur la base de la convention | Plan de financement pluri annuels sur base de l'accord de financement |
| Disponibilité d'un Plan de Travail Annuel (PTA) budgétisé, aligné au PS. | PTA élaboré en atelier | PTA disponible, aligné à la convention | PTA disponible, aligné à la convention | PTA disponible, aligné à la convention |
| Démarche de planification utilisée, période temporelle de planification articulée au cycle de planification national et des partenaires. | Plan triennal décliné en PTA annuel avec intégration des PTA des Projets | Plan de financement décliné en PTA annuel (atelier de planification en décembre) | Plan de financement décliné en PTA annuel (atelier de planification en décembre) | Projet de PTA élaboré par la HACP et validé en atelier en décembre avec le PNUD |
| Existence d'un processus avec un calendrier défini, avec personnel dédié à la planification opérationnelle et financière. | Pas de calendrier défini mais un atelier est organisé généralement dans la première quinzaine de décembre (sans input préalablement établi par les Départements) | Il n'y a pas de calendrier formalisé mais atelier en décembre | Il n'y a pas de calendrier formalisé mais atelier en décembre | Il n'a pas de calendrier formalisé mais atelier en décembre |
| Mécanisme de mise à jour de la planification, appui au bon fonctionnement des supports de planification. | Plan de travail annuel est décliné en PTA trimestriels avec actualisation à mi parcours | Réaménagement en cas de besoin | Réaménagement en cas de besoin | Evaluation à mi-parcours |
| Mécanismes d'appropriation de la planification par département/ service, responsabilisation, affectation de moyens pour une mise en œuvre efficiente | Selon la documentation consultée le PS ne semble pas avoir été approprié par les départements et divisions. Il n'a pas fait l'objet d'un document officiel | Le PTA est partagé avec l'ensemble des acteurs | PTA est partagé avec l'ensemble des acteurs | Atelier regroupant tous les acteurs |
| Intégration des interventions au PS établi | Pas systématique: pas de possibilité d'adaptation dans le PS / peu de reporting sur Fonds de Relèvement | Pas d'intégration systématique au PS mais sur base de la convention de financement | Pas d'intégration systématique au PS mais sur base de la convention de financement | Pas d'intégration systématique au PS mais sur base de la convention de financement |
| Suivi-évaluation et le rapportage | Responsable: DPSE | Responsable: DPSE | DPF | |
| Existence d'une batterie d'indicateurs articulés aux documents de politique nationale et au budget programme. | PS mis en cohérence avec le PDES | Pas d'indicateurs mais des statistiques opérationnelles | Pas d'indicateurs mais des statistiques opérationnelles | Indicateurs définis dans le modèle de rapport PNUD |
| Existence d'un cahier de définition des indicateurs et d'un dispositif de suivi permettant le pilotage de la performance institutionnelle dans le cadre de la politique nationale. | Pas de manuel de procédures de suivi évaluation mais un Canevas de suivi de la mise en œuvre du PS existe | Pas de manuel de procédures de suivi évaluation mais un Canevas de collecte d'information et de rapport. | Oui; "Cadre pour la mesure et le suivi de la performance du Programme PAIERA II" | Pas de manuel de suivi évaluation |
| Fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation, matrice de performance, outils de collecte, recueil, traitement et d'analyse de données permettant le calcul des indicateurs nécessaires au suivi sectoriel et institutionnel. | Canevas, rapports trimestriels | Canevas, rapports semestriels | Canevas, rapports semestriels conformément au manuel de procédures de suivi évaluation du Projet | Divers outils proposés par PNUD et validés en atelier (PV de réunion, Matrice de suivi des recommandations, Relevé des données de la police municipale, Modèle de rapport annuel) |
| Elaboration de rapports d'exécution technique et financière, informant sur les taux d'exécution et d'atteinte de résultats, permettant d'actualiser plans et cibles. | Existe mais reste à parfaire | Existe mais reste à parfaire | Conformément au manuel de procédures de suivi évaluation du Projet | La HACP ne reçoit pas le rapport envoyé à l'Ambassade |
| Utilisation des données collectées pour le pilotage des activités, analyse critique de résultats, prise de décisions sur les orientations à suivre, directives aux acteurs, modalités de transmission de l'analyse et des mesures à prendre aux partenaires. | OUI | OUI | OUI | La HACP ne reçoit pas le rapport envoyé à l'Ambassade |
| Analyse des ressources consommées face aux résultats obtenus. | NON | NON | NON | NA |
| Modalités, fréquence et procédures de partage de l'information avec les partenaires d'exécution et institutionnels. | | Rapports partagés avec la coordination, la DPGC et les Partenaires de mise en œuvre | Rapports partagés avec la coordination, la DPGC et les Partenaires de mise en œuvre | Rapports, trimestriels, semestriels et annuels élaborés par HACP et envoyés au PNUD sans retour de ce dernier |
| Problématiques équité de genre, jeunes et environnement, leur prise en compte, méthodes d'identification et suivi, mise en œuvre d'actions spécifiques, mécanisme de coordination / consultation sur ces thématiques et existence de ressources humaines dédiées. | | Non pas systématique | Non pas systématique | |
| | | | | |

| Typologie des outils de gestion | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Domaine de gestion | HACP (niveau global) | Projets AFD | Projet UE | Financement DANIDA |
| Gestion comptable et financière | Responsable DRFM | RAF de la Cellule AFD | RAF de la Cellule AFD | |
| Existence, contenus et qualité du manuel de procédures comptables et financières. | Pas de manuel | Existence d'un manuel de procédure pour chaque financement | Existence d'un manuel de procédure | Pas de manuel de procédures propre mais utilisation du manuel PNUD (NIM) |
| Fiabilité des enregistrements comptables, de la liquidation et de l'ordonnement. | Comptabilité publique | Pas de véritable système comptable mais un suivi budgétaire sur Excel | Pas de véritable système comptable mais un suivi budgétaire sur Excel | Pas de véritable système comptable mais suivi budgétaire sur Excel |
| Séparation des tâches. | RAS | Cumul de fonction incompatibles avec le départ de l'assistant en passation des marchés c'est la comptable qui exécute les tâches de passation de marché | RAS | Cumul de fonctions de passation de marché et de gestion comptable et financière |
| Respect des obligations indiquées dans les tâches. | Pas de fiche de poste en dehors des attributions des départements qui ne sont pas toujours respectées | Oui dans la mesure du possible | Oui dans la mesure du possible | Le cahier des charges du gestionnaire comptable est globalement respecté |
| Pertinence des pièces justificatives de dépenses, présence, qualité et exhaustivité | Respect des procédures d'engagement, de mandatement et de liquidation | Les rapports d'audit ont relevé des problèmes de qualité et de complétude des pièces justificatives. Cependant les comptes ont été certifiés sans réserves | Les rapports d'audit ont relevé des problèmes de qualité et de complétude des pièces justificatives. Cependant les comptes ont été certifiés sans réserves | RAS le rapport d'audit 2019 n'a relevé aucune anomalie sur les pièces justificatives de la période audité |
| Rapprochements comptables et leur fréquence. | NA | Rapprochements bancaires mensuels (extra-comptable) | Rapprochements bancaires mensuels (extra-comptable) | Rapprochements bancaires mensuels (extra-comptable) |
| Existence de contrôle (interne, externe) et disponibilité des rapports de contrôle. | La HACP aurait fait l'objet d'un contrôle de l'IGF mais nous n'avons ni l'année ni le rapport | Contrôle de supervision du RAF de la cellule AFD et du DRFM. Contrôle externe par auditeurs indépendants | Contrôle de supervision du RAF de la cellule AFD et du DRFM. Contrôle externe par auditeurs indépendants | Contrôle de supervision et de qualité effectués par le PNUD et contrôle externe par des auditeurs indépendants; Rapports d'audit disponibles |
| Disponibilité et fiabilité de la comptabilité matière. | Comptabilité matière tenue sur fiches manuelles par le chef de division Matériel. On note à ce niveau un cumul de tâches incompatibles | NA | NA | NA |
| Existence et mise en œuvre du plan d'actions associé à des mesures correctives. | NA | NON | NON | Existence d'un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations d'audit |
| Niveau de connaissance et de maîtrise des normes et procédures contenues dans le Manuel de procédures par les directions et services, dans les aspects les concernant. | NA | Manuel diffusé au niveau de tous les acteurs mais non approprié par les destinataires en dehors du personnel de la cellule | Manuel diffusé au niveau de tous les acteurs mais non approprié par les destinataires en dehors du personnel de la cellule | NA |
| Inventaire actualisé et valorisé, plan de gestion et de renouvellement du matériel. | Les inventaires existent, les immobilisations font l'objet de codification et de marquage physique | Fichier des immobilisations sur Excel avec inventaire annuel | Fichier des immobilisations sur Excel avec inventaire annuel | Fichier des immobilisations acquises par le projet et inventaire physique annuel |
| Fiches de gestion de stocks, de suivi et d'entretien des véhicules, du parc informatique. | La gestion est assurée par la Division matériel pour les stocks et les véhicules pour le parc informatique ??? | NA | NA | NA |
| | | | | |
| Passation des marchés et conventions de financement | DRFM (budget Nat.), DRS (fonds de relèvement) | | | |
| Maîtrise des procédures de passation de marché par le service chargé. | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Disponibilité et accessibilité de la documentation sur les marchés passés. | | Pas de classement spécifique. La documentation sur les marchés est toujours jointe aux pièces justificatives avec quelques fois un classement au niveau du SG | Pas de classement spécifique. La documentation sur les marchés est toujours jointe aux pièces justificatives avec quelques fois un classement au niveau du SG | Classé avec les Pièces justificatives |
| Elaboration, actualisation et communication du plan de passation des marchés. | Pas de plan de passation des marchés | Existence d'un plan de passation des marchés | Existence d'un plan de passation des marchés | Pas de plan de passation des marchés |
| Communication et transparence lors d'étapes de passation de marché (avis d'appel d'offres, ouverture des plis, information des candidats suite au processus de sélection). | | NA | NA | OUI |
| Respect des délais de demande d'avis de conformité avec la documentation requise par le service de contrôle. | | Oui | Oui | NA |
| Respect des demandes de non objection auprès du partenaire financier. | NA | Oui | Oui | NA |
| Effectivité du suivi de l'exécution du contrat. | | NA | NA | Pas de suivi formel des contrats |
| Système d'archivage des marchés passés. | | Pas d'archivage spécifique | Pas d'archivage spécifique | Seuls les contrats de travail sont archivés |
| Contrôle a posteriori des marchés. | | NA | NA | Contrôle de qualité deux fois par an |
| | | | | |

Typologie des outils de gestion

| Domaine de gestion | HACP (niveau global) | Projets AFD | Projet UE | Financement DANIDA |
|---|--|---|---|---|
| Les contrôles | Contrôle Financier Etat | Auditeurs indépendants | Auditeurs indépendants | PNUD et Auditeurs externes |
| Existence d'un système de vérification interne et externe des comptes | Pas d'auditeurs interne mais contrôle de supervision effectués par le DRFM, contrôle à priori effectué par le Contrôleur interne de la HACP et le Contrôleur financier | Pas d'auditeur interne mais contrôle de supervision effectués par le DRFM. Vérification externe annuelle effectuée par des auditeurs indépendants | Pas d'auditeur interne mais contrôle de supervision effectués par le DRFM. Vérification externe annuelle effectuée par des auditeurs indépendants | Contrôle de supervision et de qualité effectués par le PNUD et contrôle externe par des auditeurs indépendants; Rapports d'audit disponible |
| Personnel dédié au contrôle. | Corps de contrôle de l'Etat | Auditeurs recrutés par mise en concurrence | Auditeurs recrutés par mise en concurrence | Chargé des finances PNUD, Auditeurs indépendants |
| Indépendance des systèmes et dispositifs de contrôle. | Indépendants | Indépendants | Indépendants | Indépendants |
| Suivi de l'application des mesures et recommandations. | | Pas de plan d'actions de mise en œuvre des recommandations | Pas de plan d'actions de mise en œuvre des recommandations | Plan d'actions de mise en œuvre des recommandations |
| Publication et transparence. | Aucune intégration des interventions des PTF dans la Loi de Finances (illégal) Aucune possibilité pratique d'intégrer les contributions des PTF aux Lois de Règlement | | | |

5.2. Répartition des Tâches en matière de suivi des Projets

Répartition des Tâches en matière de suivi des Projets

| Projets | Financement | Mise en œuvre | Coordination | Suivi évaluation | Gestion Financière | Passation des marchés | Gestion Comptable (1) |
|---|-------------------------|---------------|--------------------------------|------------------------|---|---|------------------------------|
| Projet Jeunesse Diffa | AFD | HACP | SG | DPSE | RAF cellule AFD | Assistant en PM (2) | RAF Cellule AFD |
| Projet Redressement Tillabéry | AFD | HACP | SG | DPSE | RAF cellule AFD | Assistant en PM (2) | Comptable |
| Trois frontières | AFD | HACP | SG | DPSE | RAF cellule AFD | Assistant en PM (2) | Comptable |
| Projet d'Appui au Développement Économique du Kawar (3) | AFD | HACP | SGA | DPSE | | Assistant en PM (2) | Comptable |
| PASREP | UE | HACP | DRS+ expert migration à Agadèz | DPF+expert SE à Agadèz | RAF cellule AFD | Comptable | Comptable |
| Projet d'appui au renforcement de la stabilité au Niger (PARSN) | DANIDA | PNUD | Point focal : DRS | DPSE/PNUD | Gestionnaire comptable pour le compte bancaire géré par la HACP | PNUD pour les montants Supérieurs à 10 millions et Gestionnaire Comptable pour les montants inférieurs à 10millions | Gestionnaire Comptable PARSN |
| Projet Judiciarisation Tillabéry | AMBASSADE DE France (4) | JH Consult | SGA | JH Consult | JH Consult | JH Consult | JH Consult |
| Projet d'Appui au renforcement de Stabilité socio économique des populations affectées par la migration irrégulière | AMBASSADE DE France (4) | JH Consult | SGA | JH Consult | JH Consult | JH Consult | JH Consult |
| Projet Appui à la Stabilité Communautaire, phases 1 & 2 | AMBASSADE DE France (4) | JH Consult | SGA | JH Consult | JH Consult | JH Consult | JH Consult |

(1) : Comptable et assistant comptable

(2) : L'Assistant en passation de marchés est en cours de recrutement - nous recommandons que son poste soit mutualisé pour l'ensemble des marchés de la HACP sur financement extérieur dès son recrutement

(3) : Nous recommandons que l'ensemble du personnel en cours de recrutement sur le projet soit dès son démarrage, mutualisé pour l'ensemble des activités de la HACP

(4) : nous recommandons que dans le cadre des futurs appuis de l'Ambassade de France, les fonctions de suivi-évaluation, gestion, passation de marché et comptable soit mutualisées au sein de la HACP

5.3. Termes de référence de la mission

5.4. Personnes rencontrées

Haute Autorité à la Consolidation de la Paix

- ⇒ Général Mahamadou Abou TARKA - Président de la HACP
- ⇒ Mr Yahaya ADIE – Secrétaire Général HACP
- ⇒ Mme Yagana M. Dioula BOUKAR - Secrétaire Général Adjointe HACP
- ⇒ Mr Ibrahim HABIBOU - Conseiller Technique
- ⇒ Mr Mohamed Ag EWANGHAYE DIDANE - Conseiller Technique
- ⇒ Mme Zalika SOUMANA- Conseiller Technique
- ⇒ Mr Abdrahamane ASSOUMANA - Conseiller Technique
- ⇒ Mr Jaime LOPEZ FLOREZ - Conseiller Technique
- ⇒ Mr Hassimi Sidi Imadoudini - Conseiller Technique
- ⇒ Lieutenant-Colonel Ibrahim ABDOURAHAMANE - Directeur Paix et Sécurité
- ⇒ Mme Karidjo Amina ABDOU - Directrice de la Prévention et de la Gestion des Conflits
- ⇒ Docteur Soumana ALI - Directeur du Partenariat et du Financement
- ⇒ Mme Saadatou TAMO - Directrice de la Programmation et du Suivi-Evaluation
- ⇒ Mr Ahmed MAHMOUD - Directeur des Ressources Humaines
- ⇒ Mr Mounkaila ARFOU - Directeur des Ressources Financière et Matérielles
- ⇒ Mr Azoubir SALAH - Directeur de la Communication et des Nouvelles Technologie de l'Information
- ⇒ Adjudant Boukari DJIBO - Chef de division Finances – DRFM
- ⇒ Mr Ali ASKIA – DAF Cellule fiduciaire des projets AFD et UE
- ⇒ Mme HADIZA HAMID – Comptable Cellule fiduciaire des projets AFD et UE
- ⇒ Mr Moussa GAGARA– Comptable Cellule PARSN
- ⇒ Mr Sadou SANDA – Chef de division Partenariat - DPF

Structures externes

- ⇒ Mr Ibrahim ADAMOUM – Secrétaire Général – Ministère de l'Aménagement du Territoire
- ⇒ Mr Mamane SAIDOU – Coordonnateur, Point focal Niger – Comité National de Coordination des actions du G5 Sahel
- ⇒ Mme Cynthia MELA - Cellule d'Appui au Renforcement des Capacités - Agence France pour le Développement (réunion en visio-conférence)
- ⇒ Mr Luc LAFRENIERE – Peace Nexus (réunion en visio-conférence)
- ⇒ Mr BAZO – Secrétaire Permanent – Code Rural
- ⇒ Mr Laouali ADA - Secrétaire Exécutif de la Stratégie pour le Développement et la Sécurité des Zones Sahélo-Sahariennes du Niger

- ⇒ Mr Liman Abari Chegou Sanoussi – Secrétaire Permanent – Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires
- ⇒ Mr Idrissa SAMNA – Coordonnateur Cellule Filets Sociaux - Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires
- ⇒ Mr Assouman MAINASSARA - Directeur Général du Plan et de la Prospective – Secrétaire Permanent au Suivi du PDES
- ⇒ Mr Vincent CURIS – Attaché de coopération humanitaire, stabilisation, santé – Ambassade de France
- ⇒ Mr Abdou MANOU – Economiste – Délégation de l’Union européenne en République du Niger
- ⇒ Mr Abbas MALAM – Chargé de Programme Sécurité et Gouvernance - Délégation de l’Union européenne en République du Niger
- ⇒ Colonel Major Mahamadou S. MAGAGI – Directeur du Centre National d’Etudes Stratégiques et de Sécurité (CNESS)
- ⇒ Mr Salifou ISSAKOU – Secrétaire Général Adjoint – Commission Nationale des Droits de l’Homme
- ⇒ Mr Mahaman Sani ABDOU – Secrétaire Général – Haut-Commissariat à l’Initiative 3N
- ⇒ Mr Rachid ABDOUL – ancien Jeune Professionnel DPF – HACP
- ⇒ Mr Moustapha KADI – Directeur de Cabinet – Médiateur de la République du Niger
- ⇒ Francisco SALAZAR – Conseiller en développement UK
- ⇒ Abdoullaye BALDE -- CTP Paix – Sécurité PNUD
- ⇒ Camille MEUNIER -- Chargée de Mission de Coopération Ambassade de France
- ⇒ Aliou Demba KEBE -- Directeur Afrique de l’Ouest Peace Nexus
- ⇒ Mme IBRAHIMA Fatima HAROUNA – Chargé de Mission AFD
- ⇒ Guillaume REISACHER Chargé de Mission AFD

5.5. Documents consultés par la mission

- ⇒ Décret n°2014-117/PRN du 17/02/2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
- ⇒ Evaluation et actualisation du Plan Stratégique - Rapport définitif - Centre d'Investigation pour le Développement Durable (CIDD), janvier 2019
- ⇒ Analyse des facteurs de conflit au Niger - Bureau d'études NIGER HORIZONS – Septembre 2014
- ⇒ Arrêté n°183/PM du 17/10/2017 portant réorganisation du Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (DNP-GCA)
- ⇒ Arrêté n°113/PM du 27/07/2018 modifiant et complétant l'arrêté n°183/PM du 17 octobre 2017 portant réorganisation du Dispositif National de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (DNP-GCA)
- ⇒ Arrêté n°43/PRN du 15/07/2014 portant organisation des Départements et déterminant les attributions du Secrétaire Général, du Secrétaire Général Adjoint, des responsables des services du Cabinet, des responsables des services du Secrétariat Général et des Directeurs de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix
- ⇒ Arrêté n°94/PM du 29/06/2018 portant création, attributions et fonctionnement d'un Comité Tripartite de Haut Niveau sur le Nexus Urgence – Développement (CTHN)
- ⇒ Arrêté n°154/PM du 11/10/2018 portant création, attributions et fonctionnement d'un Comité Technique Tripartite sur le Nexus Urgence – Développement (CTTNUD)
- ⇒ De la stabilisation post-conflit – Jean-François Curtis – 25/09/2014
- ⇒ Décret 2015-13/PRN du 16/01/2015 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Centre National d'Etudes Stratégiques et de sécurité (CNESS).
- ⇒ Décret n°2019-321/PRN du 26/06/2019 modifiant et complétant le décret 2015-13/PRN du 16/01/2015 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Centre National d'Etudes Stratégiques et de sécurité (CNESS)
- ⇒ Décret n°2017-704/PRN du 14 août 2017 déterminant le traitement de base, les indemnités et les autres avantages alloués aux Responsables, au Personnel Administratif et Techniques du Centre National d'Etudes Stratégiques et de sécurité (CNESS).
- ⇒ Décret 2010-497/PCSRD du 24 juin 2010 fixant les indemnité et avantages alloués au personnel de la Haute Autorité à la Réconciliation et à la Consolidation de la Démocratie et l'indemnité de session des membres du Conseil Consultatif de la Haute Autorité à la Réconciliation Nationale et à la Consolidation de la Démocratie.
- ⇒ Décret 2013-199/PRN/MFP/MF du 31 mai 2013 modifiant et complétant le Décret n°2012-500/PRN/MFP/T/MF du 05 novembre 2012 déterminant les primes, les indemnités et les autres avantages alloués à certains responsables et agents de l'Etat.
- ⇒ Décret n°2011-407/PRN du 06 septembre 2011 portant création d'un Haut-Commissariat à l'Initiative 3N
- ⇒ Décret n°2011-408/PRN du 06 septembre 2011 portant organisation et fonctionnement du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N et déterminant les avantages alloués au personnel

- ⇒ Décret n°2012-515/PRN du 29 novembre 2012 portant organisation et fonctionnement du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N
- ⇒ Décret n°2016-603/PRN du 03 novembre 2016 portant organisation et fonctionnement du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N
- ⇒ Arrêté n°1/HC3N du 05 janvier 2017 déterminant les attributions des Conseillers Techniques du Haut-commissariat à l'Initiative 3N
- ⇒ Arrêté n°2/SG/HC3N du 18 janvier 2017 portant organisation des Départements du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N et fixant les attributions de leurs responsables
- ⇒ Décret n°2017-703/PRN du 14 août 2017 fixant le traitement de base, les primes et indemnités et les autres avantages alloués au personnel du Haut-commissariat à l'Initiative 3N
- ⇒ Faire la Paix et construire l'Etat – les relations entre pouvoir central et périphéries sahéliennes au Niger et au Mali – INSERM – 2017
- ⇒ Evaluation finale externe - projet de consolidation de la paix dans le nord du Niger – PNUD – 2014
- ⇒ Vision et Plan d'Actions de la HACP 2014-2018 – HACP, 08/2015
- ⇒ Stratégie pour la Sécurité et le Développement des zones Sahélo – Sahariennes du Niger – Cabinet du Premier Ministre, 09/2012
- ⇒ Plan D'actions Prioritaires pour la SDS – Sahel Niger – Cabinet du Premier Ministre, 10/2013
- ⇒ La frontière Niger – Lybie : sécuriser sans stabiliser ? Mathieu Pellerin, 11/2018
- ⇒ Plan Stratégique actualisé de la HACP – HACP, 01/2016
- ⇒ Rapport Consolidé de la mise en œuvre du PDES – Cellule Technique de suivi Gouvernance et Modernisation de l'Etat – 12/2018
- ⇒ Présentation de la Politique Nationale de Défense et de Sécurité – Colonel Major Ali Mahamadou ISSA, 2019
- ⇒ Relèvement économique local en situation post-conflit – Programme de Réponse aux Crises et pour la Reconstruction – OIT, 2012
- ⇒ Politiques des Nations Unies pour la Création d'Emploi, de Revenus et pour la Réinsertion Post-Conflit - Secrétariat général des Nations unies, mai 2008
- ⇒ Arrêté n°53/PM/SDS du 15/03/2013 modifiant et complétant l'Arrêté n°75/PM du 19/04/2012 portant création et fixant les attributions, la composition et le fonctionnement du Secrétariat Exécutif de la Stratégie pour la Sécurité et le Développement des zones Sahélo – Sahariennes du Niger (SE/SDS – Sahel Niger)
- ⇒ Document de Vision de la HACP – HACP, avril 2013
- ⇒ Accord de N'Djamena entre la République du Niger et le Front Démocratique pour le Renouveau (21/08/1998)

- ⇒ Protocole Additionnel d'Accord entre le Gouvernement du Niger et l'Union des Forces de la Résistance Armée (FPLS, MUR, FAR) et les forces armées révolutionnaires du Sahara (11/1997)
- ⇒ Accord établissant une paix définitive entre la République du Niger et l'Organisation de la Résistance Armée (24/04/1995)
- ⇒ Accord d'Alger pour la restauration de la paix, de la sécurité et du développement dans la région de Kidal (04/07/2006)
- ⇒ Budgétisation du Plan Stratégique Quinquennal 2014-2018 – HACP
- ⇒ Projet d'Appui à la Paix et à la Stabilité (PAPS) – Convention de Financement (UE) – 2013
- ⇒ Rapport de capitalisation de l'expérience du Programme d'appui à la réduction des risques d'insécurité et d'instabilité dans les régions du nord-ouest et sud-est du Niger (IDS II), volumes 1 et 2, 10/2016
- ⇒ Allier sécurité et développement Plaidoyer pour le Sahel, FERDI, 2016
- ⇒ Déclaration conjointe des membres du Conseil européen avec les États membres du G5 Sahel, 28/04/2020
- ⇒ Document de conférence de presse conjointe à l'issue du Sommet de Pau, Elysée, 13/01/2020
- ⇒ Une réponse collective et solidaire à la crise au Sahel – Coalition pour le Sahel, 2020
- ⇒ Cynthia MELA, 1ère mission d'appui au renforcement des capacités de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix, aide-mémoire, 09/2019
- ⇒ Yvan Guichaoua, Mathieu Pellerin, Crise au Sahel : « Pourquoi le Niger s'en sort mieux que le Mali », 08/2017
- ⇒ Plan de Développement Economique et social 2012-2015, Etat du Niger
- ⇒ Plan de Développement Economique et social 2017-2021, Etat du Niger
- ⇒ HACP - STABILISER LES ZONES DE CONFLIT « Capitalisation de l'Expérience de la Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (HACP) (1994-2019) », 10/2020
- ⇒ Budget-programme 2018-2020 de la HACP - document interne HACP
- ⇒ Réunion de Coordination du 20/02/2020 – compte rendu de réunion – document interne HACP
- ⇒ Dispositif de suivi du PAT HACP – document interne HACP
- ⇒ PAP HACP 2020
- ⇒ PAP HACP 2021 corrigé
- ⇒ Plan Annuel de Travail 2020 et dispositif de suivi-évaluation
- ⇒ Plan d'Actions Triennal 2019-2021 HACP, 01/2019
- ⇒ Rapport semestriel consolidé de mise en œuvre, 06/2019
- ⇒ Rapport Annule de mise en œuvre du PAT 2019

- ⇒ Rapport de mission de supervision du projet Jeunesse Diffa, réalisée du 6 au 17 octobre 2019 dans les communes de Diffa, Mainé, Goudoumaria, Foulatari et N’Guelbeli
- ⇒ Contrat de subvention UE pour la mise en œuvre du pilotage du plan d’actions à impact économique rapide dans la région d’Agadez (AGAPAIR), 01/2017
- ⇒ Accord de coopération entre la HACP du Niger et le Gouvernement du Royaume-Uni, de la Grande Bretagne et d’Irlande du Nord, 09/2019
- ⇒ Convention GIZ pour les subventions locales octroyées dans le cadre du service civil pour la paix (budget manquant), 08/2017
- ⇒ Danemark – Niger – Document de politique Pays 2016-2020
- ⇒ Programme Indicatif National 11ème FED, 2014-2020 UE
- ⇒ Document de projet d’Appui au renforcement de la stabilité au Niger (DANIDA), 12/2017
- ⇒ Convention de financement de mise en œuvre d’une partie du volet développement du programme Trois Frontières (AFD), 07/2019
- ⇒ Convention de financement du programme jeunesse Diffa, AFD, 02/2017
- ⇒ Avenant à la Convention de Financement du projet d’appui au développement socio-économique et de renforcement de la cohésion sociale dans les zones cibles du nord de la région de Tillabéri, AFD, 12/2018
- ⇒ Budget 2020 des activités du programme Jeunesse Diffa (2020)
- ⇒ Budget 2020 des activités du programme Redressement Tillabéri (2020)
- ⇒ Budget 2020 des activités du programme 3 frontières (2020)
- ⇒ Loi de Finances 2020 – République du Niger
- ⇒ Evaluation et actualisation du Plan d’Actions Prioritaires de la SDS, 08/2018
- ⇒ Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses 2021-2023 – Présidence de la République du Niger
- ⇒ Décret n°2020-184/PRN/PM du 06 mars 2020 portant création d’un Mécanisme d’Alerte Précoce et de Réponse aux Risques Sécuritaires
- ⇒ Décret 2020-811/PRN/PM du 06 novembre 2020 portant nomination des Membres de la Coordination du Mécanisme d’Alerte Précoce et de Réponse aux Risques Sécuritaires au Cabinet du Premier Ministre
- ⇒ PARSN – PTA 2020
- ⇒ PASREP – Contrat de subvention signé
- ⇒ PASREP – budget triennal
- ⇒ Contribution financière de la HACP au PDES 2011-2022

5.6. Personnes présentes aux réunions de restitution

Liste des participants du résultat de l'étude institutionnelle et organisationnelle de la HACP LE 25/11/2020 à 09h

| N° | Noms et Prénom | Fonction |
|----|-----------------------------|-----------------------|
| 1 | Arfou Mounkaïla | DRFM |
| 2 | Mme Boukar Yagana M. Dioula | SG/A |
| 3 | Saadatou Tamo | DPSE |
| 4 | Caux Olivier | Expert Institutionnel |
| 5 | Col. Abdourahmane Ibrahim | DPS |
| 6 | Assoumane Abdourhamane | CT/P/HACP |
| 7 | Dr Ali Soumana | DPF |
| 8 | Lopez Jaime | CT/HACP |
| 9 | Sazoubir Salah | DCNTI |
| 10 | Boubacar Hamidou | DRS |
| 11 | Chipkaou Oumarou | CT/HACP |
| 12 | Sadou Sanda | CD/DPF |
| 13 | Moussa Gagara | GC/PARSN |
| 14 | Lawali Issa | CT/HACP |
| 15 | Col. Abaché Mia | CT/HACP |
| 16 | Mr Yahaya Adié | SG |
| 17 | Mohamed Ewangaye | CT/HACP |
| 18 | Soumana Zalika | CT/HACP |

Liste des participants du résultat de l'étude institutionnelle et organisationnelle de la HACP LE 25/11/2020 à 15h

| N° | Noms et Prénom | Fonction |
|----|-----------------------------|--|
| 1 | Francisco Salazar | Conseiller en Développement Grande-Bretagne |
| 2 | Mme Boukar Yagana M. Dioula | SG/A |
| 3 | Abdoulaye Baldé | CTP-Paix- Sécurité-PNUD |
| 4 | Meunier Camille | Chargée de mission Coopération Ambassade de France |
| 5 | Curis Vincent | Attaché de Coopération Ambassade de France |
| 6 | Aliou Demba Kebe | Directeur Peace Nexus Afrique de l'Ouest |
| 7 | Lopez Jaime | CT/HACP |
| 8 | Mme Ibrahim Fatima Harouna | Chargé de mission AFD |
| 9 | Guillaume Reisacher | Chargé de mission AFD |