Enabel

Résumé exécutif

Évaluation du programme de coopération entre le Niger et la Belgique

Niger

Aide à la Décision Économique (ADE s.a.)

Mars 2026

Présentation de l'évaluation

Depuis 2020, le Niger traverse une phase de fragilité systémique où se cumulent vulnérabilités structurelles et chocs exogènes. Le pays demeure l'un des plus pauvres au monde, classé 188e sur 193 à l'IDH en 2023, avec une démographie parmi les plus dynamiques du globe (27 millions d'habitants en 2024, dont 47 % âgés de moins de 15 ans). À cette pression démographique s'ajoutent des chocs climatiques croissants, avec une hausse de température projetée de +3°C d'ici 2050, intensifiant sécheresses, inondations et insécurité alimentaire, une dégradation sécuritaire persistante, liée à l'activité de groupes armés non étatiques, entraînant une augmentation de 45 % des déplacements internes en 2024 (près de 500 000 personnes); ainsi qu'un bouleversement politique majeur après les événements du 26 juillet 2023, ayant conduit à des sanctions, à la suspension de financements internationaux et à une reconfiguration des alliances régionales. Dans ce contexte, la Belgique — via Enabel — est l'un des rares partenaires occidentaux à avoir maintenu une présence opérationnelle, renforçant sa crédibilité et son rôle stratégique.

Le Programme de coopération bilatérale Niger–Belgique 2022–2026, mis en œuvre par Enabel, s'articule autour de deux piliers : (1) sécurité sociale et réduction des inégalités (santé, éducation) et (2) développement agropastoral, entrepreneuriat et emploi. Des thématiques transversales structurent l'ensemble : digitalisation, genre, inclusion, climat et gestion des ressources naturelles.

L'évaluation poursuivait une double finalité : (1) stratégique : apprécier la pertinence du positionnement d'Enabel, la qualité du partenariat bilatéral et les complémentarités avec les autres PTF; (2) opérationnelle : analyser les résultats, la gestion du programme et les apprentissages pour le prochain cycle. Elle a couvert l'ensemble du portefeuille 2022–2027, dans toutes les zones d'intervention. Les utilisateurs de l'évaluation incluent l'équipe du Programme Enabel Niger, Enabel Corporate, les partenaires institutionnels nigériens, l'ambassade de Belgique au Niger, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les usagers et groupes ciblés du programme.

La méthodologie adoptée était Participative, impliquant les parties prenantes nationales et locales. Elle était également basée sur la théorie, via une Théorie du Changement reconstruite et testée. Elle était mixte, combinant données qualitatives et quantitatives; alignée sur les critères CAD-OCDE, et prospective, orientée vers la prise de décision stratégique future.

Constats et conclusions

Le programme présente un alignement fort avec les priorités nationales, belges (au moment de la formulation) et celles des PTF. L'approche *stay engaged* a permis de maintenir la pertinence malgré les crises successives. Les projets PASS Sutura, Sarraounia 2 et REEL Mahita s'inscrivent directement dans les stratégies sectorielles nationales (PDSS, politiques éducatives, plans lait/viande). La cohérence interne s'est renforcée grâce à une meilleure coordination, mais demeure incomplète. Le recentrage politique belge impose un réalignement stratégique majeur pour le prochain cycle du programme. (QE1)

Enabel est perçue comme un partenaire fiable, crédible et exemplaire, ayant maintenu un dialogue institutionnel de haut niveau, facilité par l'ancrage d'experts dans les ministères. Cela a favorisé une appropriation progressive malgré un turnover important. La participation aux structures de coordination est active, mais la présence d'Enabel reste limitée dans certains secteurs (climat,

environnement). Les capitalisations (Sarraounia 2, REEL Mahita, PASS Sutura) ont contribué à influencer des directives nationales. (QE2)

Enabel a joué un rôle de tête de pont de la Team Europe, mais les synergies demeurent souvent opportunistes plutôt que planifiées. Les partenariats opérationnels sont solides, mais les cofinancements peuvent entraîner une dilution stratégique. Un cadre formalisé de complémentarité dès la conception est nécessaire. (QE3)

Les capacités techniques et organisationnelles ont été renforcées, mais la durabilité reste fragile. Dans le domaine de la santé : montée en compétence notable (FBR, SIH, chirurgie de district), mais forte dépendance à Enabel. Dans le domaine de l'Éducation : amélioration de la gouvernance, formation des cadres, renforcement des COGES. Dans le secteur de l'Agropastoralisme : professionnalisation des filières, innovations (formations courtes FAFPA), mais dépendance financière persistante. L'appropriation est forte au niveau local, plus limitée au niveau central. (QE4)

Le programme a eu un impact significatif sur l'accès, le maintien et la réussite scolaire, particulièrement pour les filles avec des taux de transition CM2 vers la 6e de 34,53 % pour les filles versus 28,8 % pour les garçons, et une déperdition de 70 garçons versus 1 fille ayant quitté l'école. Les infrastructures sensibles au genre, les kits menstruels et les comités de veille ont joué un rôle déterminant. Les limites persistent : normes sociales peu transformées, faible participation féminine dans les instances décisionnelles. (QE5)

L'accès à des opportunités économiques a augmenté, mais les emplois décents restent rares. Plus de 1 300 jeunes ont été formés (60 % femmes) et 163 emplois créés en 2024 (71 % occasionnels). Les dispositifs (incubateurs, appui-conseil, SCOOPS) sont pertinents, mais le marché du travail est peu absorbant. L'auto-emploi, bien que privilégié, demeure fragile. L'intégration du genre est réelle mais limitée par les normes sociales et le faible accès aux ressources. (QE6)

Les effets positifs observés incluaient une diffusion spontanée des innovations et un renforcement de la cohésion sociale. Quant aux effets négatifs, ils incluaient une surcharge de services attractifs, des frustrations des communautés non couvertes, et des risques sécuritaires liés à la visibilité des infrastructures construites ou réhabilitées. (QE7)

L'évaluation a noté une forte agilité, mais une planification initiale trop optimiste. L'on a en effet noté une adaptation rapide après juillet 2023; un recours accru à la régie pour sécuriser les fonds, mais avec des frustrations des partenaires; des retards dans le déploiement des activités, mais avec un impact limité sur les résultats; ainsi qu'un mécanisme de suivi-évaluation performant mais perfectible (indicateurs rigides, feedback insuffisant). (QE8)

La digitalisation a eu une contribution structurante, mais l'appropriation demeure inégale. Dans le domaine de la santé : SIH, OpenIMIS, GMAO ont entraîné de gains d'efficience et une meilleure qualité des données. Dans le domaine de l'agropastoralisme : drones, plateformes (SIT Lafia), WhatsApp, RECAel. Dans le secteur de l'éducation : infrastructures connectées, TICE, outils administratifs. Les limites transversales couramment rencontrées incluaient une faible littératie numérique, une insuffisance d'équipement, et une absence de stratégie nationale d'interopérabilité. (QE9)

Pertinence	**A**	Le programme est fortement aligné avec les priorités nationales dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'agropastoralisme. Les projets PASS Sutura, Sarraouina 2 et REEL Mahita répondent directement aux stratégies

		sectorielles du Niger. Les interventions sont jugées très pertinentes par les communautés, même si leur échelle reste modeste par rapport aux besoins. L'alignement avec les priorités belges était solide lors de la formulation, mais le recentrage politique actuel implique un réajustement stratégique pour le prochain cycle.
Cohérence	B	La cohérence externe avec les autres PTF est globalement forte, mais demeure principalement opérationnelle plutôt que stratégique. Les synergies ont souvent émergé de manière opportuniste, faute d'un cadre de complémentarité formalisé dès la conception. Enabel joue un rôle clé de tête de pont pour la Team Europe. La cohérence interne, initialement limitée par un fonctionnement en silos, s'est renforcée grâce à des efforts de coordination, de mutualisation et à la création d'espaces comme le Cercle Synergie Dosso, bien que des marges de progression subsistent (gouvernance interne, capitalisation, concentration géographique).
Efficacité	B	Malgré les contraintes, le programme a généré des résultats significatifs : • Santé : renforcement des capacités, amélioration de la qualité des données, innovations (AMD, FBR). • Éducation : infrastructures complètes et sensibles au genre, hausse des admissions et rétentions, amélioration notable des résultats scolaires. • Agropastoralisme : structuration des filières, montée en compétences des services techniques et des producteurs. • Insertion professionnelle : formations pertinentes, mais emplois créés encore majoritairement occasionnels. • Digitalisation : contributions structurantes, surtout dans la santé. Ces résultats témoignent d'une efficacité robuste, même si certaines ambitions initiales se sont révélées trop optimistes.
Efficience	B	La gestion du programme a été marquée par une forte agilité, un ancrage institutionnel efficace et une adaptation rapide après le 26 juillet 2023, qui a permis de maintenir la continuité opérationnelle. Toutefois, des retards liés à des hypothèses initiales trop optimistes, une surcharge des équipes, un recours accru à la régie et des divergences internes sur l'usage des financements tiers ont pesé sur l'efficience. Le système de suivi-évaluation est performant mais gagnerait à être davantage orienté vers l'apprentissage.
Durabilité	C	Les acquis sont réels, notamment au niveau régional et local, où les capacités institutionnelles se sont renforcées. Les innovations introduites (modèles éducatifs, dispositifs de santé, outils de digitalisation) sont reconnues et parfois reprises par les autorités. Cependant, la durabilité reste fragile : appropriation centrale limitée, dépendance financière des organisations appuyées, turnover, défis de maintenance des infrastructures et outils numériques. La pérennité des acquis dépendra de la capacité à consolider les compétences nationales et à sécuriser les ressources nécessaires.
Impact	B	Le programme a généré des impacts positifs : amélioration de l'accès et de la qualité des services, autonomisation des jeunes et des femmes, diffusion de bonnes pratiques, renforcement de la gouvernance locale. Les effets non intentionnels sont majoritairement positifs, malgré quelques risques observés (surcharge de services, enjeux sécuritaires).

Conclusion 1 : Le portefeuille de programme de coopération entre la Belgique et le Niger présente un alignement très fort avec les priorités nationales du Niger, les orientations belges au moment de sa conception et les stratégies des PTF. Cet alignement s'est renforcé au fil du temps grâce à une bonne capacité d'adaptation. Toutefois, l'absence d'un cadre formel d'échange sur les complémentarités dès la conception limite la cohérence stratégique globale et la capacité à anticiper les évolutions sectorielles.

Conclusion 2 : Enabel est perçue aussi bien par les autorités gouvernementales, les autres partenaires de coopération et les organisations des Nations Unies comme un acteur fiable, techniquement crédible et résilient, notamment grâce à son ancrage institutionnel et à sa présence continue malgré les crises. Le dialogue partenarial est jugé exemplaire. Sa proactivité dans la construction de partenariats, en particulier au sein de la Team Europe, constitue une valeur ajoutée importante. Cependant, les synergies ont souvent été trouvées au cas par cas et de façon peu structurée/structurelle, et certains cofinancements s'exposent à un risque de dilution stratégique. La durabilité du partenariat dépendra de la capacité à institutionnaliser davantage les mécanismes de coordination, de capitalisation et de transfert de compétences.

Conclusion 3 : Les interventions ont renforcé les compétences techniques, la gouvernance sectorielle et la structuration des filières, mais ces acquis demeurent fragiles en raison du turnover, de la dépendance à l'expertise externe et de capacités locales inégales. Dans l'éducation et l'emploi des jeunes, les progrès sont tangibles (accès, réussite scolaire, mobilisation, compétences), sans toutefois entraîner de transformations structurelles majeures : normes sociales peu évolutives, mécanismes communautaires insuffisamment institutionnalisés et marché du travail peu absorbant. La durabilité reste variable et dépend du leadership local, de la formalisation des dispositifs et de la capacité institutionnelle à financer et gouverner les innovations. Les efforts de digitalisation ont été pertinents mais limités par une appropriation inégale, des infrastructures limitées et l'absence de vision intersectorielle. Leur pérennité repose sur l'internalisation des compétences et leur intégration dans les systèmes institutionnels.

Conclusion 4 : Enabel a démontré une agilité opérationnelle remarquable, permettant la continuité des activités malgré un contexte instable. Toutefois, certaines hypothèses initiales étaient trop optimistes (avec un système de suivi-évaluation et des indicateurs insuffisamment adaptés aux besoins), entraînant des retards et des ajustements coûteux.

Recommandations

Recommandation 1	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Formaliser un cadre stratégique de complémentarité inter-PTF : Élaborer un cadre multi-acteurs dès la conception du prochain programme, incluant une harmonisation des	1, 2	Le Gouvernement nigérien en collaboration avec : • Enabel Niger et corporate • Ministère de la coopération Belge • Autres agences de coopération	2, 3 ET 4	Moyen terme	Stratégique

modèles (AMD, FBR, digitalisation), une planification géographique concertée et des mécanismes de co-conception et de co-financement afin de renforcer l'alignement des actions et d'améliorer l'efficacité collective		• Agences des Nations unies • Fondation Gates • Gouvernement nigérien • ONG Belges			

Narratif : Plus spécifiquement, intégrer de manière explicite, dès la formulation du prochain portefeuille, l'ensemble des collaborations inter-PTF susceptibles d'être mobilisées. Cela implique que, lorsqu'un domaine d'action laisse présager un besoin de cofinancement ou de complémentarité technique, cette perspective soit directement intégrée dans la conception du programme, afin d'anticiper les partenariats, d'aligner les contributions et de sécuriser les synergies dès l'amont. Par exemple :

- Rendre visible les partenariats pressentis dans les fiches d'action ou les notes conceptuelles.
- Identifier les PTF pertinents par domaine (financement, expertise, plaidoyer, innovation).
- Prévoir des mécanismes de coordination dès la phase de formulation (groupes de travail, engagements préliminaires, fenêtres de cofinancement).
- Assurer la cohérence avec les cadres existants (groupes sectoriels, plateformes de coordination, stratégies conjointes).

Recommandation 2	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Structurer un continuum insertion–formation–financement : - Créer un dispositif intégré reliant formation professionnelle, accès au financement (FISAN, microfinance) & accompagnement post-insertion; - Repenser les cibles (vulnérables versus entrepreneurs); - Revoir les filières, clarifier développement versus humanitaire.	3	Enabel Niger et corporate, en collaboration avec : • Gouvernement nigérien • Institutions de microfinances au Niger • Secteur privé belge et nigérien	2 ET 3	Long terme	Stratégique

Narratif : Plus spécifiquement, considérer de :

- conduire une analyse de risques approfondie, visant à challenger les dispositifs en place et à déterminer s'ils offrent un niveau de fiabilité suffisant pour soutenir les objectifs opérationnels.
- Reconfigurer ce continuum en affinant la sélection des publics cibles, en distinguant clairement les situations de vulnérabilité des profils à potentiel entrepreneurial, et en intégrant la capacité financière réelle des jeunes comme critère déterminant dans les mécanismes de financement.
- Réviser les filières en fonction des dynamiques de marché - opportunités économiques réelles ;
- Renforcer l'accompagnement post-insertion ;
- Etablir une articulation claire avec les dispositifs nationaux (FAFPA, ANPE, FISAN) et impliquer davantage le secteur privé.

Recommandation 3	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Continuer à jouer un rôle de tête de pont vis-à-vis des PTF en essayant d'obtenir davantage de financements tiers afin de soutenir des actions à fort effet levier, de renforcer la mise en œuvre des priorités nationales et d'accroître l'impact des interventions sur le terrain. …	1, 2	Enabel Niger et corporate, en collaboration avec : • Ministère de la coopération Belge • Ambassade de Belgique au Niger	2, 3 ET 4	Court terme	Stratégique

Narratif : Plus spécifiquement, l'expérience récente a montré qu'Enabel bénéficie d'un ancrage particulier et d'une capacité reconnue à maintenir le dialogue dans des contextes sensibles. Pour maximiser cet avantage comparatif, il est recommandé de consolider son rôle de chef de file auprès des PTF en structurant, dès la formulation du prochain portefeuille, et d'avoir une stratégie proactive d'alignement et de coordination.

Recommandation 4	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer la cohérence interne du portefeuille afin d'éviter la fragmentation observée et d'accroître l'impact global	1, 2	Enabel Niger et corporate, en collaboration avec : • Gouvernement nigérien • Autres agences de coopération	2 ET 3	Moyen terme	Stratégique

Narratif : : Les synergies entre projets, notamment autour des axes transversaux tels que climat et santé, agriculture et emploi, digitalisation, genre ou gouvernance locale, doivent être pensées dès la conception. Plus spécifiquement, considérer de :

- Institutionnaliser les synergies inter-projets autour des axes transversaux tels que le nexus climat–agriculture–emploi, le nexus climat-santé, la digitalisation, le genre, et la gouvernance locale.
- Mieux articuler les zones d'action, les cibles et les mécanismes de gouvernance, ce qui contribuerait à accroître l'impact global du portefeuille et à éviter la fragmentation observée dans certains secteurs.
- Globalement, développer un design plus intégré dès la formulation ; par exemple, assurer une gouvernance unifiée (COPIL sectoriels harmonisés).

Recommandation 5	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Passer d'une approche sensible à une approche transformatrice du genre afin d'pmpacter durablement les rapports sociaux de genre et d'ancrer l'égalité dans les systèmes, les pratiques et les décisions.	3	Enabel Niger et corporate, en collaboration avec : • Gouvernement nigérien	2 ET 3	Long terme	Stratégique

Narratif : Si les actions actuelles sont sensibles au genre, elles ne permettent pas encore d'influer durablement sur les normes sociales qui structurent les inégalités. Une approche transformatrice impliquerait d'intégrer explicitement ces normes dans la conception des projets, d'engager les leaders religieux et communautaires, de créer des espaces de dialogue communautaire et de renforcer le leadership féminin dans les instances locales et scolaires. Cette transition doit toutefois être menée de manière progressive et contextualisée, en tenant compte des sensibilités socioculturelles et des priorités nationales. Une clarification conceptuelle (genre, égalité, rôles sociaux) adaptée au contexte doit être établie au préalable.

Recommandation 6	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer la durabilité des innovations digitales afin de garantir leur intégration dans les systèmes existants, d'assurer la continuité des services et de maximiser les bénéfices organisationnels, sociaux et économiques à long terme.…	3	Enabel Niger, en collaboration avec : • Gouvernement nigérien • Autres partenaires de développement du secteur (Suisse, …)	2	Long terme	Stratégique

Narratif : Les projets soutenus par Enabel ont permis de développer des outils pertinents, mais leur pérennité reste limitée par l'absence d'une stratégie nationale d'interopérabilité, par la faiblesse des capacités techniques et par l'insuffisance des budgets de maintenance et de connectivité. Plus spécifiquement, considérer de :

- Développer une stratégie nationale d'interopérabilité, transférer progressivement les compétences techniques (SIH, GMAO, plateformes éducatives), sécuriser les budgets de maintenance et de connectivité.
- Appuyer l'élaboration d'un cadre national garantissant la continuité des solutions digitales, incluant ce transfert progressif des compétences, la sécurisation des ressources financières nécessaires et la création d'un écosystème privé capable d'assurer la maintenance des outils.
- Intégrer la digitalisation dans les curricula de formation initiale et continue, ce qui contribuerait également à renforcer les capacités nationales.

Recommandation 7	Conclusion(s) liée(s)	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer l'institutionnalisation des dispositifs de gouvernance et de capitalisation afin de consolider et harmoniser les cadres existants, de garantir leur appropriation, et de favoriser l'intégration systématique des apprentissages dans les politiques, les pratiques et les processus organisationnels	2, 3	Gouvernement nigérien (différentes ministères de tutelle) en collaboration avec : • Enabel Niger (notamment pour la partie « capitalisation / échanges inter-pays»	2	Moyen terme	Opérationnelle

Narratif : Les comités techniques, les comités de pilotage, les visites croisées et les outils de capitalisation constituent des leviers essentiels pour renforcer l'appropriation nationale et assurer la continuité des apprentissages. Leur intégration dans les routines administratives nationales, avec un appui méthodologique et organisationnel d'Enabel, favoriserait une meilleure pérennisation des acquis et une coordination plus fluide entre les acteurs.

Leçons apprises

Leçon apprise 1 : La présence continue et l'ancrage institutionnel renforcent la pertinence, la crédibilité et la résilience du programme. L'approche *stay engaged* et l'intégration d'experts dans les ministères ont permis de maintenir un dialogue fluide, une continuité opérationnelle et une forte légitimité, même en contexte politique instable. La proximité institutionnelle et la présence terrain constituent des atouts stratégiques majeurs pour préserver la pertinence et la confiance des partenaires.

Leçon apprise 2 : L'alignement stratégique et la cohérence interne doivent être anticipés et institutionnalisés. Le programme était initialement aligné, mais les évolutions des priorités belges et nationales ont révélé la nécessité d'un ajustement continu. Les synergies internes et externes ont progressé, mais souvent tardivement ou de manière opportuniste, faute de cadre formel. Un dispositif structuré de gouvernance, de planification et de coordination est indispensable pour maintenir la cohérence, éviter les silos et maximiser les effets systémiques.

Leçon apprise 3 : Les capacités renforcées et les innovations restent fragiles sans institutionnalisation et gestion proactive des risques. Les acquis techniques sont réels mais vulnérables au turnover, à la dépendance à l'expertise externe, aux capacités inégales et aux contraintes d'accès. Les innovations (digitalisation, modèles techniques, dispositifs communautaires) sont pertinentes mais leur appropriation demeure inégale. La durabilité exige des stratégies de transfert, de formation continue, de standardisation, et une analyse rigoureuse des risques dès la conception.

Leçon apprise 4 : Les approches transformatrices (genre, gouvernance, digitalisation, insertion économique) doivent être consolidées pour produire des effets durables. Les interventions ont généré des résultats visibles, mais les transformations structurelles restent limitées : normes sociales peu modifiées, emploi décent difficile à atteindre, appropriation inégale des outils numériques, disparités territoriales persistantes. Les approches transversales doivent être renforcées, accompagnées d'un travail communautaire et institutionnel de long terme, et intégrées dans les politiques publiques pour amplifier leur portée**.**