

Entreprise de prestation de service : **Atelier de Mécanique automobile** soutenu par le projet IDEE



Évaluation Externe Finale du Projet IDEE– Initiative pour le développement de l'entreprise- dans les villes de Niamey, de Tahoua et de Zinder au Niger.

Rapport Final

Préparé par :



Agence Internationale d'Ingénierie d'Etudes et de Réalisations/AIER

15 BP 144 Ouagadougou 15 Burkina Faso- Téléphone : 00226 25 45 07 19

Cellulaire: 00226 76 55 30 47 /00226 78 90 35 83

E-mail : hardiou@yahoo.fr

Octobre 2020

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
Liste des tableaux	4
Liste des acronymes et abréviations	5
1. Introduction	6
2. Contexte et finalité de l’évaluation	7
2.1. Contexte de l’évaluation	7
2.2. Finalité de l’évaluation	7
2.2.1. Objectifs de l’évaluation	7
2.2.2. Paramètres d’évaluation	9
2.3. Portée de l’évaluation	9
2.4. Critères et Questions de l’évaluation	9
3. Cadre et Méthodologie de l’évaluation	Error! Bookmark not defined.
3.1. Source et collecte des données	11
3.2. Analyse de données	12
3.3. Limites et stratégies d’atténuation proposées	13
4. Résultats de l’évaluation	14
4.1. Pertinence : l’intervention répond-elle au problème ?	14
4.2. Cohérence : l’intervention s’accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?	29
4.3. Efficacité : l’intervention atteint-elle ses objectifs ?	31
4.4. Efficience : les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?	38
4.5. Impact : quelle différence l’intervention fait-elle ?	44
4.6. Durabilité : les bénéfices seront-ils durables ?	47
4.7. Genre : le projet a-t-il incorporé une dimension de genre ?	50
5. Recommandations et Conclusion	Error! Bookmark not defined.
5.1. Recommandations	54
5.2. Conclusions	Error! Bookmark not defined.

REMERCIEMENTS

L'équipe de l'évaluation finale du projet Initiative pour le développement de l'entreprise- dans les villes de Niamey, Tahoua et Zinder (IDEE) adresse ses sincères remerciements à la mission de l'OTM au Niger pour les orientations pertinentes dont elle a bénéficié au cours de réunion de cadrage.

Elle témoigne sa grande reconnaissance aux partenaires d'exécution du projet (Capital Finance, CIPMEN, Terre Solidali et MEI) et aux entrepreneurs (bénéficiaires du projet) dont les informations précieuses ont permis l'élaboration du présent rapport.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Synthèse des besoins des groupes cibles -----	14
Tableau n°2 : Situation du niveau d’atteinte des indicateurs -----	31
Tableau n°3 : Variation des montants moyenne annuel des CA par région -----	34
Tableau n°4 : Variation des montants moyenne annuel des CA par sexe -----	34
Tableau n°5 : Synthèse des faiblesses/obstacles rencontrées et stratégies développées pour atténuer -----	36
Tableau n°6 : Répartition du budget du projet IDEE -----	40
Tableau n°7 : Diversification des produits : effets à long termes du projet-----	45
Tableau n°8 : Répartition par sexe des fiches retenues pour les idées d’entreprises -----	50
Tableau n°9 : Synthèse des points forts et points faibles -----	51
Tableau n°10 : Recommandations -----	54

Liste des acronymes et abréviations

AICS	Agence Italienne pour la Coopération au Développement
CA	Chiffre d’Affaire
CF	Capital Finance
CIPMEN	Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger
DESERT	Projet Durabilité de l’Environnement et Stabilisation Economique sur la route de Transit
DESFERS	Projet Développement Economique et Social des Femmes à travers les Energies Renouvelables
ENABEL	Agence belge de Développement
IDEE	Projet Initiative pour le Développement de l’Entreprise au Niger
MEJ	Ministère de l’Entrepreneuriat des Jeunes
MRRM	Mécanisme de réponse et ressources pour les migrants
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l’Afrique
NESAP	Projet d’Accès aux Services Electriques Solaires au Niger
OIM	Organisation International pour les Migrations
PRADEL	Programme d’Appui au Développement de l’Elevage
PRODEC	Projet pour le Développement des Compétences pour la Croissance
TS	ONG Terre Solidali
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

1. Introduction

L'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), est présente au Niger depuis 2006. Dans le cadre de sa mission de réduire les risques liés à la migration irrégulière, l'OIM soutient l'employabilité des jeunes dans le secteur privé et l'auto-emploi à travers le support à l'entrepreneuriat, puisque le manque d'emploi est un facteur qui conduit beaucoup de jeunes à la migration, et la promotion des opportunités d'emploi dans le pays d'origine permet de réduire les risques liés à la migration irrégulière. En effet, la stratégie de l'OIM pour soutenir l'emploi en Afrique sub-saharienne vise à s'attaquer aux diverses causes du chômage des jeunes dans la région et aux défis qu'il pose, en s'appuyant sur le potentiel de développement de la migration. Elle repose sur les domaines prioritaires complémentaires suivants :

- Promouvoir l'intégration et la mobilité intrarégionales sur le marché du travail ;
- Promouvoir la paix et la sécurité à travers l'autonomisation des jeunes ;
- Renforcer les réseaux transnationaux : l'engagement de la diaspora par le transfert de compétences et l'investissement productif.

La mission de l'OIM au Niger a démarré le projet IDEE en juin 2017, grâce à l'appui financier de l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS). Ce projet vise à soutenir les micro-entreprises locales et à augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et de gestion d'entreprise. D'autre part, le projet IDEE permet la mise en place d'un système intégré de support aux entreprises (incubateur, micro-crédit, équipements et formations ponctuelles et techniques) et au renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes à Niamey, Tahoua et Zinder. **L'objectif général** du projet est d'accroître les opportunités économiques de la population cible grâce à l'inclusion des jeunes sur le marché du travail au Niger. **L'objectif spécifique** est d'augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et en soutenant les entreprises locales.

Au terme de trois (3) années de mise en œuvre, il apparaît opportun de faire une évaluation finale du projet, ce qui constitue l'objet du présent document. Le rapport comporte quatre parties : (i) contexte et finalité de l'évaluation, (ii) cadre et méthodologie de l'évaluation, (iii) constations, (iv) conclusion et recommandation. Le résumé analytique et les annexes font l'objet de documents séparés.

2. Contexte et finalité de l'évaluation

2.1. Contexte de l'évaluation

Les autorités nigériennes, et plus spécifiquement le Ministère des Enseignements Professionnels et Techniques (MEPT), ont exprimé le besoin de soutien et d'appui technique en 2016 pour la mise en œuvre d'un projet de capitalisation des ressources humaines juvéniles au Gouvernement italien.

En 2017, le Ministère des Affaires Etrangères italien, à travers l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS), a ainsi répondu positivement à l'appel, mettant à disposition un fonds de 3 millions d'euros pour la mise en œuvre du projet « IDEE – *Initiatives pour le Développement de l'Entreprise* » par la Mission de l'OIM au Niger. Le projet vise à soutenir l'entrepreneuriat nigérien et à contribuer au développement socio-économique du Niger pour mitiger le risque de la migration irrégulière vers les pays industrialisés à travers la lutte contre la pauvreté et le chômage par la mise en place d'un système intégré de soutien aux entreprises (incubateur, micro-crédit, équipements et formations techniques) et par le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes des villes de Niamey, Tahoua et Zinder.

L'objectif général du projet est d'accroître les opportunités économiques de la population cible grâce à l'inclusion des jeunes sur le marché du travail au Niger. De façon **spécifique**, le projet vise à (i) augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et en soutenant les entreprises locales à travers (a) l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises sélectionnées et leur capacité de gestion commerciale et (b) le renforcement des compétences techniques des ex- étudiants des écoles techniques et universitaires ; et (ii) sensibiliser la population cible sur l'emploi local et la création des activités entrepreneuriales comme alternative à la migration irrégulière par la stimulation de l'intérêt des jeunes dans les zones d'intervention pour les opportunités d'emploi locales comme alternative à la migration irrégulière.

2.2. Finalité de l'évaluation

2.2.1. Objectifs de l'évaluation

Objectif global

L'évaluation finale vise à fournir une appréciation qualitative et quantitative des résultats achevés dans le cadre du projet. D'une part, elle a vocation à informer une audience interne (équipe OIM de bureau pays, unités spécialisées des bureaux OIM régional et global) afin que les leçons apprises et bonnes pratiques reconnues soient internalisées et permettent d'améliorer le développement et la mise en œuvre de projets futurs. D'autre part, elle offre au bailleur de fonds une analyse globale de l'impact du projet au terme de sa mise en œuvre. À travers la préparation de trois rapports de recherche complémentaires qui sont joints en annexe au rapport d'évaluation final, le processus d'évaluation permet d'analyser l'impact final des activités de gouvernance, de microfinance et d'employabilité du projet en lien avec le travail des autres acteurs de ces secteurs et du contexte général au Niger.

Objectifs spécifiques

De façon spécifique, l'évaluation vise à :

1. Passer en revue les activités mises en œuvre, les résultats obtenus ainsi que les progrès réalisés ;
2. Analyser les réalisations du projet pour atteindre les objectifs et les résultats, comme indiqué dans le cadre logique ;
3. Faire ressortir la valeur ajoutée des activités délivrées lors de la mise en œuvre du projet ;
4. Faire ressortir les leçons tirées et les recommandations pour les prochaines phases (le cas échéant) ;
5. Mesurer l'efficacité des systèmes et des outils de gestion de projets (protocoles et cadres de S & E),
6. Identifier les lacunes et les recommandations y afférentes ;
7. Servir, au bailleur de fond et au Gouvernement Nigérien, comme outil de vérification des procédures et des résultats obtenus ;
8. Dégager des leçons apprises et proposer des modes d'interventions adaptés aux conditions actuelles des jeunes entrepreneurs et de l'environnement d'affaires du Niger ;
9. Proposer des stratégies d'appui réalistes et durables pour contribuer aux efforts déployés par l'État Nigérien pour propulser l'employabilité des jeunes dans le secteur privé au Niger ; et proposer des actions concrètes pour appuyer l'État Nigérien à développer une mentalité entrepreneuriale chez les jeunes ;
10. Fournir au Ministère de l'Entrepreneuriat de Jeune (MEJ) des propositions pour mettre en œuvre la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (2020-2029) ;
11. Proposer des pistes d'appui en microcrédit à l'entrepreneuriat des jeunes adaptées au contexte culturel, social et économique du Niger, tout en évaluant les approches de mise en œuvre choisies par d'autres partenaires actifs au Niger.

En outre, le processus d'évaluation aura une portée plus large afin de permettre de faire un état des lieux qui dépasse le seul cadre d'activité du projet pour « cartographier » les efforts des différents partenaires ; identifier les approches innovantes ; et discuter l'évolution du contexte relatif aux politiques de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Pour ce faire, trois rapports de recherches seront joints au rapport final pour apporter un éclairage supplémentaire sur les thèmes clés du projet. Ces rapports aideront à situer le projet dans un cadre plus large, afin de dégager des leçons apprises de l'expérience d'autres acteurs de mise en œuvre de ces secteurs.

Rapport 1 – Gouvernance : Proposition des stratégies et actions utiles pour appuyer les acteurs gouvernementaux (notamment le Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes) dans le développement et le déploiement de stratégies d'assistance via la microfinance, l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes ; faciliter un meilleur arrimage avec le secteur privé et ; fournir des pistes pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes au Niger (2020-2029).

Rapport 2 – Microfinance : ce rapport propose : i) des stratégies et actions utiles pour accroître l'impact des politiques et programmes de microfinance ; ii) des pistes d'appui en microcrédit à l'entrepreneuriat des jeunes adaptées au contexte culturel, social et économique du Niger et ; iii) une évaluation des approches de mise en œuvre d'autres partenaires actifs au Niger et dans la région.

Rapport 3 – Employabilité des jeunes : ce rapport propose i) des stratégies et actions utiles pour accroître l'impact des politiques et programmes d'employabilité des jeunes ; ii) des pistes d'appui adaptées au contexte culturel, social et économique du Niger et ; iii) une évaluation des approches de mise en œuvre d'autres partenaires actifs au Niger et dans la région.

2.2.2. Paramètres d'évaluation

Conformément aux standards d'évaluation de l'OIM, les critères d'évaluation sont :

1. **Pertinence** : L'évaluation cherche à apprécier dans quelle mesure le projet IDEE a répondu à des besoins de l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes, ainsi que le degré d'intégration au contexte institutionnel ;
2. **Cohérence** : Ce critère permet d'évaluer si le projet s'insère bien dans le contexte extérieur (autres programmes ou projets visant les mêmes objectifs ou les mêmes bénéficiaires) et intègre les politiques et lignes directrices qui s'appliquent.
3. **Efficacité** : Ce critère a été choisi afin de passer en revue le degré d'achèvement atteint par rapport aux cibles et indicateurs établis dans le cadre logique de l'intervention ;
4. **Efficience et rapport coût-efficacité** : L'évaluation vise à documenter comment les ressources humaines, matérielles et financières allouées au projet ont été utilisées ;
5. **Impact** : Au-delà des résultats escomptés discutés sous le critère de l'efficacité, l'évaluation s'intéresse aux effets non-attendus liés au projet, qu'ils soient positifs ou négatifs ;
6. **Durabilité** : Ce critère a été retenu afin d'apprécier dans quelle mesure les résultats de l'intervention présentent des éléments porteurs de durabilité ;
7. **Genre** : De façon transversale, l'évaluation s'intéresse à l'intégration effective des dimensions de genre dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

2.3. Portée de l'évaluation

L'évaluation du projet IDEE est planifiée à la fin des activités, qui doivent se conclure le 5 octobre 2020. Cette évaluation finale fait suite à l'évaluation externe à mi-parcours, qui a eu lieu en juillet et août 2019. L'approche de cette évaluation prendra en compte la totalité des résultats observables depuis le lancement du projet le 6 juin 2017. La portée géographique de cette évaluation s'étend aux régions de Niamey, Tahoua et Zinder correspondant aux zones cibles du projet.

2.4. Critères et questions d'évaluation

Pertinence : l'intervention répond-elle au problème ?

- Trois ans après le début du projet IDEE, est-ce que les objectifs du projet sont toujours pertinents à la lumière des besoins des bénéficiaires et priorités du bailleur ?
- Est-ce que le projet a apporté une réponse adéquate en matière d'employabilité des jeunes ? Comment les besoins et les cibles ont-ils évolué ?
- Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet restent valables et pertinents, comme prévu initialement ou modifiés par la suite pour répondre aux besoins et aux priorités du gouvernement, des jeunes et des autres acteurs non gouvernementaux concernés ?

Cohérence : l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?

- Est-ce que le projet crée des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre par l'OIM dans ce champ thématique ?
- Dans quelle mesure les interventions du projet correspondent à l'objectif 10.7 des ODD, au Pacte mondial pour les migrations et aux autres traités relatifs aux droits de l'homme pertinents ?
- Dans quelle mesure le projet crée des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et des communautés de donateurs dans ce champ thématique ?

Efficacité : l’intervention atteint-elle ses objectifs ?

- Dans quelle mesure les résultats atteints ont conduit aux objectifs spécifiques visés ?
- Les produits et les effets directs du projet ont-ils été atteints conformément aux plans établis ? Quelle est la qualité des résultats/services/biens fournis ?
- Les bénéficiaires apprécient-ils le support reçu vis-à-vis leurs capacités entrepreneuriales ?
- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre des activités ?
- Comment les obstacles rencontrés durant la mise en œuvre ont-ils été surmontés ? Dans quelle mesure le projet s’est-il adapté ou peut-il s’adapter à l’évolution de la situation extérieure pour garantir l’obtention des effets directs ?

Efficience : les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?

- Comparé à d’autres projets similaires, est-ce que les moyens de mise en œuvre sont justifiés au regard des coûts réels et des pratiques sur le marché nigérien ?
- Comment les bénéficiaires et les partenaires évaluent-ils la gestion du projet ?
- Les modalités d’exécution du projet ont-elles démontré une efficience accrue
- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été converties en résultats ?
- Dans quelle mesure les activités ont-elles été exécutées comme prévu ?

Impact : quelle différence l’intervention fait-elle ?

- Le projet a-t-il amélioré la gestion et du chiffre d’affaire des entreprises bénéficiaires ?
- Comment les activités du projet affectent la création d’emplois et/ou réduisent le chômage dans les régions cibles ?
- Quels sont les effets à long terme prévus et produits par le projet, qu’ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non intentionnels ?
- Des mesures ont-elles été prises en temps voulu dans le cadre du projet pour atténuer les éventuels effets négatifs imprévus ?
- Quels sont les principaux succès notés sur les activités du projet ?

Durabilité : les bénéfices seront-ils durables ?

- Dans quelle mesure les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après le projet ?
- Est-ce que les conditions favorisant la pérennité des résultats sont en place ?
- Les partenaires (y compris les institutions étatiques) sont-ils en mesure de s’approprier des mécanismes mis en place dans le cadre du projet ?
- Les autorités compétentes et les structures étatiques sont-elles engagées dans la création et mise en marche des actions d’amélioration de l’environnement d’affaires ?
- Le projet est-il soutenu par des institutions locales et bien intégré dans les structures sociales et culturelles locales ?
- Les partenaires du projet ont-ils la capacité financière de préserver les avantages du projet à long terme et sont-ils déterminés à le faire ?
- Les technologies utilisées sont-elles adaptées aux conditions locales ?

Genre : le projet a-t-il incorporé une dimension de genre ?

- Les outils de suivi (matrice de résultats) incorporaient-ils une dimension de genre ?
- Si les groupes cibles ont subi des effets négatifs non prévus, les responsables du projet ont-ils pris les mesures appropriées ?
- Le projet a-t-il permis à la mission de l’OIM au Niger d’améliorer son analyse et ses interventions en fonction du genre ?

La **matrice d’évaluation** qui spécifie les indicateurs, les sources de données et les outils de collecte des données permettant de répondre aux différentes questions évaluatives est présentée en **annexe 2**.

2.5.Source et collecte des données

2.5.1. Présentation de la zone d’étude et Source des données

La collecte des données primaires a concerné les bénéficiaires directs du projet dans chacune des trois (3) régions (Niamey, Tahoua et Zinder) du pays où se trouvent les sites des interventions du projet. Dans chaque zone cible, des échanges ont eu lieu avec les bénéficiaires et les informateurs clés.

Les sources de données clés qui ont été sélectionnées pour répondre à chacune des questions d’évaluation posées sont : (i) bénéficiaires (les entrepreneurs d’entreprise et les employés de ces entreprises bénéficiaires des activités du projet) ; (ii) les informateurs clés, c’est-à-dire les élus locaux tel que les maires ; (iii) les services techniques étatiques de l’entrepreneuriat et de la promotion de l’emploi du MEJ ; (iv) les partenaires du projet (CIPMEN, Capital Finance, Terre Solidali), (v) les autres intervenants dans le domaine de l’entrepreneuriat et l’emploi des jeunes et des femmes : incubateurs, institutions financières et SFD, projets et programmes, les experts privés, les opérateurs privés, etc., (vi) l’équipe technique de projet de l’OIM.

2.5.2. Méthodes de collecte des données

Méthode de collecte

La revue littéraire : il s’agit de l’analyse des différents documents du projet : document de projet, stratégies d’intervention au niveau des actions implémentées, rapports d’activités, rapports de suivi-évaluation, etc.

La collecte de données qualitative :

Les entretiens ont été réalisés à plusieurs niveaux :

Au niveau communautaire:

- Entretien individuel avec les entrepreneurs d’entreprise ;
- Entretien individuel avec les employés¹ ;

Au niveau institutionnel

- Entretien individuel avec les responsables des institutions et structures intervenant dans le domaine de l’entrepreneuriat et l’employabilité des jeunes et des femmes ;
- Entretien avec les équipes techniques des partenaires (CIPMEN, Capital Finance, Terre Solidali et MEJ) ;
- Entretien avec l’équipe de l’OIM ;

Au niveau des autres acteurs

- Entretien individuel avec élus locaux (maires)

Comme évoqué plus haut les méthodes de collecte de données sont : (i) les entretiens individuels, (ii) les groupes de discussion, (iii) les observations sur le terrain des réalisations effectuées, et (iv) la révision de documents spécifiés plus haut.

¹ Au départ, il était prévu d’enquêter des étudiants ayant bénéficiés de formations lors de la mise en œuvre du projet. Cependant lors des investigations, nous n’avons pas pu disposer de la liste de ces acteurs cibles d’une part et d’autre part, les partenaires nous ont fait savoir que ces étudiants ne sont plus dans les localités où ils ont bénéficié de ces formations à cause de la crise sanitaire de COVID 19 qui a conduit à la fermeture des institutions.

Instruments de collecte de données

Le guide d’entretien a constitué le principal outil de collecte de donnée utilisé. Cet outil comportait des questions ouvertes qui ont permis aux répondants de fournir leurs perceptions et leur appréciation avec les raisons à l’appui des réalisations et de la stratégie d’intervention du projet. Ces outils ont été administrés par les assistants de collecte de données, qui sont ressortissants des régions d’intervention du projet, maîtrisent les langues locales et ont l’expérience de l’administration de guide d’entretien. Avant d’aller sur le terrain, les assistants ont reçu une formation sur l’objectif de la mission, les types d’informations souhaitées et la conduite à tenir vis-à-vis des répondants.

En outre, l’ensemble des acteurs de mise en œuvre des activités du projet dans les différentes localités visitées ont pris activement part aux échanges avec l’équipe d’évaluation du projet. Un processus d’assurance et de contrôle de la qualité des informations et des données collectées prévu a également été mis en place. En effet, les superviseurs ont effectué les exercices suivant : (i) organiser des séances de compte rendu journalier avec les enquêteurs pour examiner le contenu et la qualité des données recueillies ; (ii) identifier par endroit de nouvelles interrogations qui permettent une meilleure compréhension de la problématique de la revue, (iii) partager avec les autres superviseurs les nouvelles questions noter, (iv) examen de chaque entretien avant la fin du travail sur le terrain afin de s’assurer que toutes les questions ont été répondues avant de quitter le village ; (v) s’assurer que les réponses appropriées et bien comprises.

2.5.3. Échantillonnage

Choix des interviewés

Il était prévu de faire un échantillonnage aléatoire, c’est-à-dire un choix basé sur la participation aux activités du projet. Cependant avec l’indisponibilité des étudiants, nous avons décidé d’interviewer tous les entrepreneurs d’entreprise qui ont bénéficié de l’appui du projet. A cet effet, nous avons pu interroger un total de 58 entrepreneurs (Niamey : 26, Tahoua : 17 et Zinder : 15) sur les 71 bénéficiaires, soit un taux de réalisation de 82%. L’indisponibilité pour des raisons de voyage hors de la ville d’implantation de l’entreprise surtout de plus de 15,5% des entrepreneurs et le refus de recevoir les enquêteurs chez 2,5% de ces entrepreneurs, du fait que leurs attentes n’ont pas été comblées par le projet en termes d’appui financier, constituent entre autres raisons de ce taux de réalisation (82%). Au niveau des employés, c’est 53 employés (Niamey : 21, Tahoua : 19, Zinder : 13) qui ont été interrogés, car à leur niveau le choix était noté sur uniquement ceux qui avaient bénéficiés d’une formation au sein de l’entreprise. Au moins 20 acteurs différents (institutions de recherche et financière, structures ministérielles, projet/programmes, prestataires de services, etc) qui interviennent au niveau des différentes phases de l’entreprise (création, évolution, croissance) ont été joints dans le cadre de l’évaluation.

2.6. Analyse de données

Les données ont été analysées suivant les réponses aux questions et les précisions spécifiées dans la matrice d’évaluation en lien avec chaque question spécifique. Les données qualitatives sont analysées par regroupement en catégories et en thèmes des différentes informations et les réponses recueillies lors des échanges.

La technique a consisté à élaborer une grille, composée de différentes rubriques thématiques, dans lesquelles sont répartis les extraits des répondants. Cette grille n’est rien d’autre que les différentes thématiques abordées par les questions d’évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience,

effets et durabilité) et ceux du volet recherche. A cet effet nous avons inclus les éléments qui sont nécessaires à la bonne compréhension/interprétation de l'extrait, dans toutes ses nuances. Nous avons aussi essayé de bien comprendre les nuances immanquables des réponses qui sont apportées des différents contenus.

Méthode d'analyse des données

- lecture du contenu des réponses apportées par les différents acteurs ayant participé aux échanges : (i) participants aux échanges organisés avec les entrepreneurs, les employés des entreprises, les élus locaux et les représentants des services techniques étatiques ; (ii) participants aux entretiens organisés avec les équipes techniques de l'OIM;
- fusion brute des réponses au niveau de chaque activité du projet, réalisée par les Experts à travers les différentes grilles thématiques correspondant aux questions évaluatives élaborées à cet effet ;
- reformulation des idées des répondants effectuée par les Experts ;
- synthèse des idées en résumant des différentes idées et /ou assertions soit en faisant une priorisation en fonction de la fréquence des mentions dans les réponses compilées dans les grilles thématiques, également réalisé par les Experts de l'équipe d'évaluation.

En outre, l'idée recherchée (i) est la diversité des avis des répondants en termes de réponses aux besoins des bénéficiaires du projet, (ii) est de faire ressortir les insuffisances/faiblesses et les forces notées ou révélées par plusieurs répondants différents ; (iii) est de faire ressortir les effets positifs et/ou négatifs notées ou révélées par plusieurs répondants différents, (iv) est de faire ressortir les paramètres de durabilité notées ou révélées par plusieurs répondants différents. Les réponses et les effets spécifiques mentionnés sont analysés en faisant la triangulation avec d'autres sources avant d'être interprétés.

2.7.Limites et stratégies d'atténuation proposées

La validité externe est en fait la possibilité de généralisation des résultats et est, entre autres, fonction de la représentativité des échantillons choisis. Ainsi, les études basées sur des populations entières (les recensements) qui possèdent une validité interne acceptable ont automatiquement une grande validité externe permettant de décrire les caractéristiques étudiées dans la population, tant et aussi longtemps qu'elles demeurent stables et que les conditions expérimentales restent inchangées. L'incapacité d'enquêter les étudiants ayant reçus des formations et participer à certaines activités du projet, pour les raisons évoquées plus haut, constitue la principale limite.

En effet, la collecte de données sur le terrain a été faite par les assistants de collecte supervisés par des superviseurs, tous appuyés par le consultant national assistant et le Chef de l'équipe d'évaluation. Quant à l'analyse de données, elle a été faite par le Chef de l'équipe d'évaluation avec l'appui du consultant national assistant. Les extraits des réponses ont été sélectionnés par le Chef de l'équipe d'évaluation en fonction des questions évaluatives. L'autre biais est le fait que le Chef de l'équipe d'évaluation et son assistant ne se sont pas assurés que le travail d'interprétation et de sélection des idées était fidèles aux données primaires collectées. Tel que détaillée au point 3.2, le choix de cette méthode d'analyse constitue la principale mesure d'atténuations développées pour faire face aux biais de notre méthodologie.

3. Résultats de l'évaluation

Ce partie traite des résultats de l'évaluation ; comme indiqué plus haut, il s'agit des résultats par rapport aux critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact/ résultats immédiats, la durabilité et la formulation des recommandations pour la consolidation des acquis.

3.1. Pertinence : l'intervention répond-elle au problème ?

Trois ans après le début du projet IDEE, est-ce que les objectifs du projet sont toujours pertinents à la lumière des besoins des bénéficiaires et priorités du bailleur ? Est-ce que le projet a apporté une réponse adéquate en matière d'employabilité des jeunes ? Comment les besoins et les cibles ont-ils évolué ? Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet restent valables et pertinents, comme prévu initialement ou modifiés par la suite pour répondre aux besoins et aux priorités du gouvernement, des jeunes et des autres acteurs non gouvernementaux concernés ?

Définition et besoins des groupes cibles

Le projet IDEE intervient dans trois (3) villes du Niger (Niamey, Tahoua et Zinder) auprès de jeunes entrepreneurs. A l'issue des échanges en focus groupe avec les jeunes entrepreneurs, nous avons répertorié les besoins de ceux-ci dans ce domaine de l'entrepreneuriat. Sur la informations contenues dans les documents de projet, ces besoins sont présentés dans le tableau n°1 ci-après.

Tableau n°1 : Synthèse des besoins des groupes cibles

Track	Définition groupe cible	Besoins du groupe cible
Bénéficiaires projet IDEE	<p>Jeunes entrepreneurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises informelles dont la majorité est dirigée par des entrepreneurs de première génération, âgés d'au plus 30 ans au moment de la sélection dans la région de Niamey et de 35 ans au plus dans les régions de Tahoua et Zinder; • Entrepreneurs qui ont choisi le travail indépendant en raison de possibilités d'emploi limitées et manquent d'expérience entrepreneuriale et ont des connaissances limitées en gestion financière de base, en planification stratégique et en marketing, • Entrepreneurs issus des groupes vulnérables, y compris les femmes ; • Entreprises existant, start-ups dirigées par de jeunes entrepreneurs ; • entreprises innovantes, • entreprises intégrant le respect de l'environnement y compris l'utilisation d'énergies renouvelables, • entreprises intégrant le développement durable, • entreprises employant au plus cinq personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer leur propre entreprise de subsistance au niveau supérieur - dans le but d'augmenter leurs ventes annuelles ; • Assurer la sécurité de leur emploi individuel au point où leur entreprise va générer un profit permettant une meilleure sécurité financière de l'entrepreneur et de ses ou son ménage ; • Forte envie d'être un modèle de référence reconnu au sein de leurs communautés de ce que le travail acharné et l'esprit d'entreprise peuvent apporter. • avoir une bonne gouvernance et adopter de bonnes pratiques de gestion. • Vendre sur les marchés locaux, • Avoir une bonne gouvernance et adopter de bonnes pratiques de gestion ; • Pouvoir effectuer le commerce régional en Afrique de l'Ouest

Source : Synthèse de données, consultant octobre 2020

Pour pouvoir combler ces besoins présentés dans le tableau ci-dessus, les groupes cibles doivent pallier ou résoudre les insuffisances auxquelles ils font face comme : (i) l'insuffisance dans la gestion commerciales durables des entreprises, (ii) l'insuffisance dans la gestion financière et du personnel, (iii) l'insuffisance dans le développement de stratégies d'affaires, (v) l'insuffisance de compétence managériales, (vi) l'insuffisance sur les questions ou l'importance de l'inclusion du genre dans les activités des entreprises, (vii) l'incapacité d'élaboration de stratégies pour pallier aux risques liés aux changements climatiques, etc.

En outre, pour évaluer la pertinence du projet IDEE pour ces groupes cibles, nous devons d'abord comprendre quels sont les besoins de ces bénéficiaires. Les défis les plus cités auxquels sont confrontés ces bénéficiaires au Niger, tels qu'ils ont été collectés lors de nos entretiens et de nos discussions de groupe, concernent le fait que les jeunes sont économiquement exclus et inactifs, ou plus spécifiquement, que les jeunes sont confrontés à des taux de chômage élevés et à la pauvreté. Ainsi, l'objectif du projet IDEE de soutenir l'entrepreneuriat nigérien et contribuer au développement socio-économique au Niger pour freiner la migration irrégulière vers les pays industrialisés à travers la lutte contre la pauvreté et le chômage par la mise en place d'un système intégré de support aux entreprises (incubateur, micro-crédit, équipements et implication des structures étatiques) et par le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes de la région de Niamey, la ville de Tahoua et la ville de Zinder (formation ponctuelle) est directement pertinent pour les besoins les plus pressants des bénéficiaires, dans la mesure où il apporte des solutions aux insuffisances ci-dessus des bénéficiaires énumérées. Pour évaluer si les activités du projet IDEE concordent avec la réalisation de cet objectif, nous établissons un modèle d'attributs, de compétences et de facteurs externes qui influencent la capacité des jeunes à devenir économiquement actifs en utilisant les rapports recueillis lors des entretiens et des discussions de groupe, ainsi que de la littérature. Ce modèle exprime les facteurs externes qui influencent la capacité des jeunes à devenir économiquement actifs et les attributs internes des jeunes qui autonomisent les jeunes qui deviennent employés ou indépendants.

Dans ce modèle, **les attributs** relatifs aux activités génératrices de revenus peuvent être divisés en quatre grandes catégories, à savoir : (i) les caractéristiques personnelles intrinsèques développées au cours de la vie d'un individu ; (ii) les compétences non techniques liées à la façon dont on interagit avec les autres ; (iii) les compétences en gestion qui englobent la façon dont une personne gère elle-même et ses activités ; et (iv) les compétences techniques commercialisables et acquises par l'expérience ou la formation. Même si un jeune ou entrepreneur possède tous les attributs mentionnés ci-dessus, des **facteurs externes** peuvent encore influencer sa capacité à devenir économiquement actif. Notre modèle les décrit dans trois grandes catégories, à savoir : (i) les influences au niveau macro, telles que la performance économique du pays ou le climat ; (ii) les normes sociales et les structures juridiques, telles que les perceptions de la société sur le rôle de certains genres ; et enfin, (iii) l'accès aux ressources et aux opportunités. Le degré auquel ceux-ci peuvent être influencés augmente au fur et à mesure que nous passons de (i) à (iii) dans cette liste.

Que fait le projet IDEE ?

Pour l'atteinte de cet objectif, le projet IDEE intervient à travers deux objectifs spécifiques : (i) **objectif spécifique 1** : augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et en soutenant les entreprises locales avec les résultats (a) résultat 1.1. les chiffres d'affaires des entreprises sélectionnées et leur capacité de gestion commerciale sont augmentés, (b) résultat 1.2 : les compétences techniques des ex-étudiants des écoles techniques et universitaires sont renforcées, et (ii) **l'objectif spécifique 2** : sensibiliser la population cible sur l'emploi local et la création des activités entrepreneuriales comme alternative à la migration irrégulière à travers le Résultat 2.1. l'intérêt des jeunes dans les zones d'intervention pour les possibilités d'emploi locales comme alternative à la migration irrégulière est stimulée.

Comment le projet IDEE met en œuvre ces objectifs spécifiques ?

L'analyse des documents de projets, rapports d'activités, et des données des échanges avec les différents bénéficiaires, montre que l'implémentation du projet IDEE s'est faite à travers une stratégie spécifique développée par l'OIM comparativement aux autres projets similaires sur le territoire national. En effet, l'action a été mise en œuvre à travers quatre (4) partenaires d'exécution, chacun avec un rôle bien spécifique : (i) **Capital Finance**, (ii) **CIPMEN**, (iii) **Terre Solidali** et (iv) Ministère de tutelle, le **MEJ** présidait les comités de pilotage et technique, assurait la cohérence des actions avec la loi et les objectifs du Gouvernement du Niger. Cette stratégie s'avère pertinente dans la mesure où elle a permis d'apporter des réponses aux besoins spécifiques des bénéficiaires.

Objectif spécifique 1 : Augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et en soutenant les entreprises locales

Résultat 1.1. Les chiffres d'affaires des entreprises sélectionnées et leur capacité de gestion commerciale sont augmentés

Activité 1.1.1 : Réalisation d'un diagnostic des entreprises dans les zones d'intervention répondant au critère établis par l'UGP et la réalité du terrain

Au cours de la première année de mise en œuvre du projet en 2017, il y a eu la réalisation d'une cartographie et d'un diagnostic de 200 micro-entreprises existantes des jeunes nigériens dans la région de Niamey, la ville de Tahoua et la ville de Zinder, incluant une analyse du marché et des filières porteuses de ces zones. Cette mission s'est déroulée en trois (3) phases : (i) phase d'identification des entreprises, (ii) phase de diagnostic et (iii) étude de marché et identification de filière porteuses dans les trois villes cibles. A cet effet, 122 entreprises dont 71 à Niamey, 41 à Zinder et 10 à Tahoua, ont été identifiées et diagnostiquées. Ce diagnostic a permis de disposer d'informations sur les entreprises : (a) niveau d'instruction des entrepreneurs, (b) sexe et âge, (c) type d'entreprise en question, (d) secteur d'activité des entreprises, (e) fiscalités et (f) besoins spécifiques des entreprises. Quant à l'étude de marche, a permis de disposer d'informations sur : (a) les difficultés liées à l'entrepreneuriat au Niger, (b) l'environnement économique et du marché au Niger, (c) les capacités en ressources techniques et opérationnelles des entreprises diagnostiquées, (d) les capacités financières et commerciales et évaluation de la compétitivité, et (e) les filières porteuses dans les zones d'intervention du projet IDEE.

Les résultats de ces études constituent le point de départ pour les activités du projet. En effet, sans ces données il était difficile pour l'OIM et ses partenaires d'implémenter l'action au cours de la première année, dans la mesure où les acteurs bénéficiaires de cette intervention n'étaient pas bien connus en termes de capacités techniques et opérationnelles, de dynamisme et de besoins spécifiques. Certes, la réalisation des études n'a pas été facile, mais au regard des résultats obtenus, nous pensons qu'il était nécessaire de mener cette activité. Notre point de vue a été soutenu par les acteurs ministériels en charge de la promotion de l'entrepreneuriat rencontrés, qui ont signifié que ce diagnostic a contribué fortement au tri rigoureux des bénéficiaires de l'action, en ce sens qu'il existe plusieurs entrepreneurs sur le territoire national et dans chacune des villes cibles, d'où la pertinence de cette activité.

Activité 1.1.2 : Soutien technique et matériel pour certaines entreprises sous condition d'alignement de critères définis

Pour la sélection finale des bénéficiaires de ces soutiens du projet, un comité de sélection a été mis en place et composé de : (i) un représentant du Ministère de tutelle – le MEJ, (ii) un représentant de l'équipe du projet IDEE au sein de l'OIM, (iii) un représentant de l'institution de microfinance (Capital

Finance), (iv) un représentant de l’ONG (Terre Solidali) et (v) un représentant de l’incubateur (CIPMEN).

Soutien technique et accompagnement

Durant toute la durée du projet les 3 groupes de bénéficiaires ont bénéficié des formations sur plusieurs thématiques, à savoir : (i) Pitch, (ii) Elaboration de plan de trésorerie, (iii) Comptabilité Général et analytique, (iv) Culture entrepreneuriale, (v) Distribution, (vi) Business model définir son modèle économique, (vii) Business plan, (viii) Etude de marché, (ix) Elaboration de plan trésorerie, (x) Etude qualitative du marché, (xi) Etude de marché qualitative, (xii) Technique de vente commerciale, (xiii) Elaboration d’un budget, (xiv) Stratégie Marketing et commerciale, (xv) Outils entrepreneurial (suite Google réseaux sociaux), (xvi) Droit des affaires, (xvii) Initiation à la qualité dans l’agrobusiness, (xviii) Maîtriser la structure des coûts, (xix) Calcul des coûts, etc. Ceci fut possible grâce un programme d’incubateur des entrepreneurs mise en œuvre par le partenaire CIPMEN.

Ces réalisations du projet, permettent d’apporter une réponse aux problèmes suivants : (i) faible compétences des jeunes entrepreneurs ruraux, car ils ont une insuffisance au niveau de (a) Compétences de base en littérature : savoir écrire et compter, focus on management, comptabilité ; (b) Compétences de vie : peur d’entreprendre, manque de confiance en soi ; (c) Accès à l’information sur les opportunités, notamment sur l’offre des programmes d’accompagnement, des appels à concours etc., (ii) inadéquation des programmes de formation des Ecole de Formation Technique et Professionnelle avec l’insertion socio-professionnelle des jeunes en matière d’entrepreneuriat, (iii) difficulté d’accès aux services Internet, à cela s’ajoute le niveau généralement faible des connaissances informatiques dans la population, la médiocrité des infrastructures et le coût élevé des services Internet. Au regard de l’engouement des participants à ces différents accompagnement faits avec la contribution de CIPMEN au compte du projet IDEE, nous pouvons dire que ce soutien technique était nécessaire pour les jeunes, d’où la pertinence de cet accompagnement. Notre assertion est confirmée par le témoignage ci-après d’un entrepreneur de la région de Tahoua.

« Le domaine d’activité l’entreprise RAHAMA est la pâtisserie, c’est une entreprise qui vient d’être créé grâce à l’appui du projet IDEE. C’est un rêve que je viens de réaliser, vu la demande très importante sur le marché. Le mode de gestion de notre entreprise est participatif parce que la décision d’une seule personne ne permet pas le bon fonctionnement d’une entreprise. A la phase d’idée j’avais bénéficié comme accompagnement des formations en business model, en plan d’affaire, et en techniques d’un pitch. Je suis très satisfaite surtout de la formation en gestion d’entreprise car c’est ça qui m’a permis de pouvoir gérer moi-même l’entreprise aujourd’hui. » disait la promotrice de l’entreprise RAHAMA à Tahoua

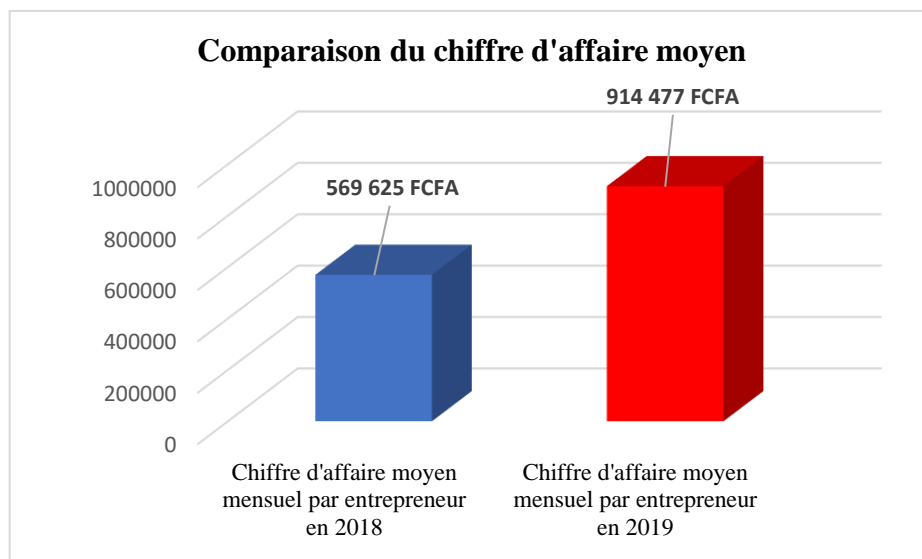
Bien que ces formations diverses abordent directement les déficits dans les attributs personnels des jeunes entrepreneurs, elles contribuent également à surmonter les contraintes d’accès aux compétences diverses dans ce domaine de la croissance de l’entrepreneuriat, car elles permettent aux jeunes de s’engager de manière plus significative avec les marchés et les institutions financières, et enseignent aux jeunes comment mener des recherches pour trouver des opportunités et information. Une dernière assurance que cette action de renforcement des compétences des entrepreneurs est pertinente, est que les bénéficiaires ont déclaré que tous les modules dispensés étaient utiles, les modules sur l’efficacité personnelle, l’entrepreneuriat et les finances personnelles étant les plus pertinents.

Amélioration du chiffre d’affaire des entreprises

En effet, il est rapporté qu’en 2018 le chiffre d’affaires global des 26 entreprises ayant acceptés

partagés les informations sur leur chiffre d'affaire (10 entreprises n'ont pas donné leur chiffre d'affaire) a été de 177 722 883 CFA, soit un chiffre d'affaire mensuel moyen par bénéficiaire de 569 625 FCFA. Par contre, pendant les cinq premiers mois de 2019 le chiffre d'affaires global des 32 entreprises ayant fournies cette information a été de 146 316 239 CFA, soit un chiffre d'affaire mensuel moyen par bénéficiaire de 914 477 FCFA. Partant de ces chiffres nous disons qu'il y a eu effectivement une amélioration des chiffres : de 569 625 FCFA/mois/entrepreneur en 2018 à 914 477 FCFA/mois/entrepreneurs en 2019. Le graphique ci-après présente une comparaison du chiffre d'affaire moyen mensuel des entrepreneurs bénéficiaires du projet.

Graphique n°1 : Comparaison du chiffre d'affaire moyen mensuel des entrepreneurs bénéficiaire



L'amélioration du chiffre d'affaire est le souhait de toute entreprise. Les entrepreneurs rencontrés lors des échanges ont tous exprimé leur satisfaction de l'appui du projet au regard des améliorations induits. Ce qui signifie que l'ensemble des activités de soutien et d'accompagnement planifiées et mises en œuvre dans le cadre de ce projet répondent à un besoin prioritaire de ces bénéficiaires.

Création d'emplois au sein des entreprises bénéficiaires

A ce niveau, 220 emplois ont été créés par les bénéficiaires du premier groupe, répartis comme il suit : (i) 149 (84 hommes et 65 femmes) employés à temps plein ; (ii) 33 employés temporaires et/ou sur demande (29 hommes et 4 femmes) ; (iii) 2 employés journaliers (hommes). Ce groupe constitue de 36 entrepreneurs ont pu créer en moyenne six (6) nouveaux emplois par entrepreneurs. Pour les autres groupes avec environ 35 entrepreneurs, le nombre d'emplois créés est estimé à 277, soit en moyenne huit (8) nouveaux emplois par entrepreneurs, dont un total de 426 employés créés. Toute chose qui est fort appréciable, dans la mesure où la finalité des appuis dans ce domaine de l'entrepreneuriat est la création de l'emploi avec la création des conditions d'employabilité.

Ces emplois créés apportent des solutions aux problèmes de chômage ci-après évoqués. En effet, le problème du chômage et du sous-emploi est la première difficulté à laquelle les jeunes font face lorsqu'ils tentent leur insertion professionnelle (Source : OUSMANE IDA, Ibrahima (2015)). Le déphasage entre les formations et les compétences recherchées sur le marché du travail a contribué à aggraver la situation. Ce phénomène retarde la transition de beaucoup de jeunes vers l'autonomie financière, familiale et résidentielle. Par exemple, en milieu urbain, chez les hommes de 30 à 59 ans, l'âge médian au premier mariage (âge auquel 50 % des individus de cette population sont déjà mariés), est passé de 24,6 ans en 1998 à 27,7 ans en 2012, soit un allongement de plus de 3 ans en l'espace de

quatorze années (Attama et collab., 1999 ; EDSN-MICS, 2012). Parfois, le manque d'expérience professionnelle constitue également un obstacle pour ces jeunes. Souvent les employeurs exigent un minimum d'expérience pour embaucher, alors que les opportunités de stage sont rares et que le dispositif d'apprentissage pratique est défaillant. Les jeunes se heurtent donc à une logique : « pas d'expérience professionnelle alors pas d'emploi ». Or ils ne peuvent obtenir d'expérience professionnelle sans emploi. Le témoignage de cet entrepreneur appui notre assertion à ce niveau.

Le promoteur de l'entreprise S-CORED à Zinder dit ceci : « L'entreprise S-CORED à Zinder est chargée de la collecte et le recyclage des déchets. Actuellement, nous sommes en phase de la collecte. Nos activités ont démarré en Septembre 2019. C'est partant des associations des étudiants en salubrité et participants aux forums nationaux et internationaux notamment en 2012 et 2014 que l'idée d'entreprendre une telle entreprise m'a été parvenue. On dispose d'un Directeur Général Adjoint, une secrétaire, un Directeur commercial, un comptable, 2 collecteurs et un chauffeur. Grâce au projet IDEE, l'entreprise a créé des emplois, toute chose qui contribue à la réduction du chômage dans la ville de Zinder. »

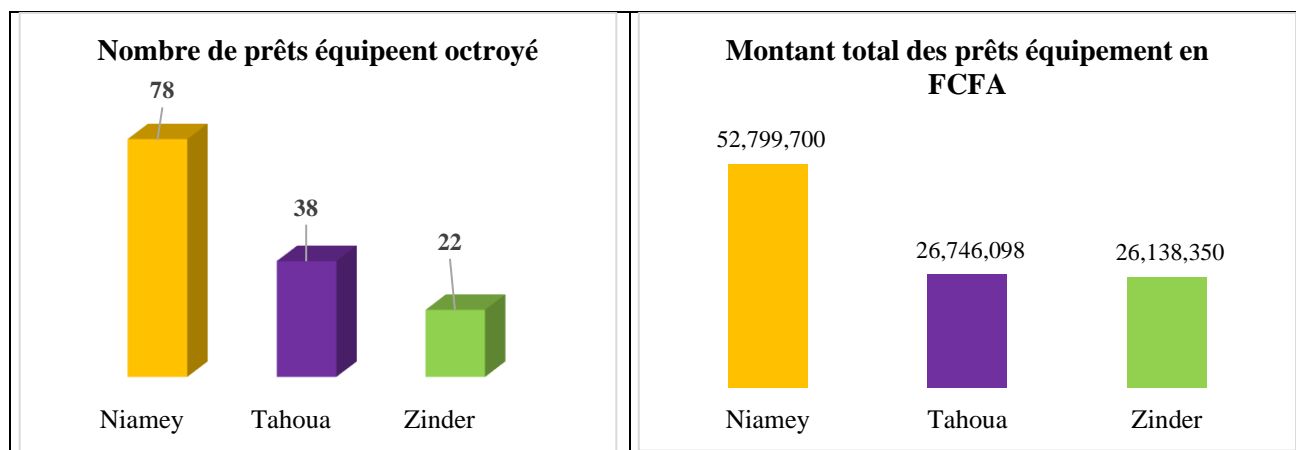
Appui en équipement

Le projet a apporté un appui en équipement aux différents bénéficiaires selon leur besoins. En effet, sur la base du plan d'affaires et de l'évaluation des besoins de l'entreprise, le CIPMEN et les bénéficiaires ont identifié les besoins en équipements. Les équipements identifiés par chaque entrepreneur ont été acquis et mis à sa disposition selon la méthodologie selon laquelle l'OIM achète l'équipement en accord avec une requête du bénéficiaire ; la requête est approuvée par le CIPMEN et ensuite soumise à l'OIM en joignant la liste des équipements nécessités. Le bénéficiaire avec les conseils de Terre Solidari fait le choix de l'équipement disponible approprié en choisissant lui-même le fournisseur plus convenable soit pour éviter une augmentation des prix des équipements sur le marché, soit pour tisser une relation professionnelle. Une fois l'équipement remis au bénéficiaire, un contrat de remboursement de 50% de la valeur de l'équipement (escompté de la TVA) est souscrit entre l'entrepreneur et Capital Finance. Ainsi, le premier groupe de bénéficiaires a eu un appui d'un montant total de 55 755 918 CFA (94 662 Euro) dans ce sens.

Par ailleurs, la situation globale des prêts équipements avec des contrats signés se présentait comme suit selon le partenaire CF : (a) Niamey : 78 prêts équipements octroyés pour un montant de 52.799.700 FCFA, (b) Tahoua : 38 Prêts équipements octroyés pour un montant de 26.746.098 FCFA, et (c) Zinder : 22 prêts équipements octroyés pour un montant de 26.138.350 FCFA ; soit un total globale de 105.684.148FCFA. Au regard, des montants forts appréciables de ces prêts équipements, nous disons qu'elles répondent belle et bien à un besoins de la part de ces entrepreneurs, d'où sa pertinence. Le graphique no. 2 présente une comparaison du nombre de prêts équipements octroyés et du montant dans les 3 régions cibles du projet.

Cet appui en équipement fait sous forme de subvention à hauteur de 50% du cout total des équipements demandés par chaque entrepreneur, permet à ces bénéficiaires de résoudre le problème de difficulté d'accès financier aux équipements. Cette difficulté est liée à celle de l'accès aux financements des activités des jeunes entrepreneurs.

« Nous avons bénéficié d'un Fond de roulement d'un mont de 600 000F CFA et d'un Fond d'équipement remboursable à 50%, d'un montant de 1 750 000F CFA. Grâce à ces fonds nous avons pu démarrer nous activités de collecte de l'entreprise » disait le promoteur de l'entreprise SCORED.

Graphique n° 2 : Comparaison du nombre de prêts équipements octroyés et le montant par région

Les images ci-après montrent quelques équipements acquis par les entrepreneurs grâce à cet appui en équipement du projet IDEE.



Activité 1.1.3 : Soutien aux entrepreneurs pour faciliter leur accès à un fonds de microcrédit

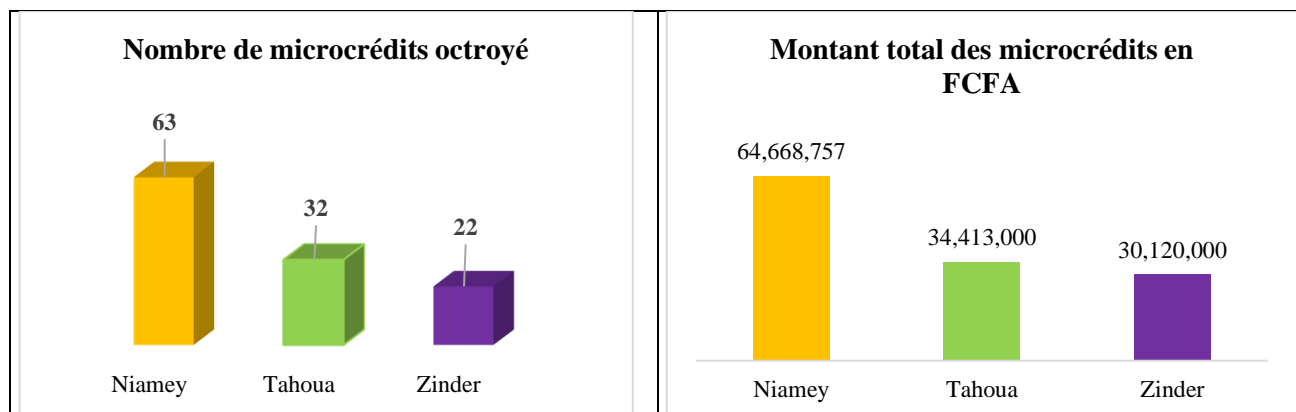
Pour la mise en œuvre de cette activité, le partenaire Capital Finance, présent depuis longtemps à Tahoua, a ouvert un guichet à Zinder permettant d'une part, aux bénéficiaires du projet de la ville de Zinder de pouvoir bénéficier de ses services d'une part, et d'autre permettre à la population de la ville d'accéder au service de cette institution. Concernant la création du fonds de microcrédit au profit des bénéficiaires, Capital Finance a ouvert un compte bloqué, à coût zéro pour l'OIM et le projet IDEE, avec pour nom : IOM CE.0369 IDEE portant le récit suivant : « L'OIM a le droit de regard sur la gestion du compte bloqué », signifiant qu'aucune transaction ne pourrait être faite sur ce compte sans l'accord au préalable de l'OIM. Un représentant de Capital Finance et un représentant du CIPMEN étaient les signataires de ce compte bloqué. Ce compte bloqué fait l'objet des tous les remboursements effectués par les bénéficiaires dans le cadre du volet microcrédit (100 % à taux zéro) et du volet achat d'équipement/matériel (50 % à taux zéro) du projet IDEE. Il est resté bloqué jusqu'à la fin du projet.

Le premier groupe de bénéficiaires a bénéficié de 64 191 Euros comme microcrédits et 37 571 Euro comme crédits pour équipement. En 2019, sur les 36 bénéficiaires, 6 bénéficiaires n'arrivaient pas à restituer le crédit emprunté. A cet effet, CF a mis en place un système de rappel et des mesures de recouvrement ont été mises en place si une réaction des bénéficiaires ne suit pas les lettres de rappel de CF, après un mois d'impayés. Ainsi, il ressort des reportages du partenaire CF, la situation globale des microcrédits octroyés avec des contrats signés suivante : (a) Niamey : 63 microcrédits octroyés pour un montant de 64.668.757 FCFA, (b) Tahoua : 32 microcrédits octroyés pour un montant de 34.413.000 FCFA, (c) Zinder : 22 microcrédits octroyés pour un montant de 30.120.000 FCFA, soit un montant total global de 129.201.757 FCFA.

Au titre des remboursements avec des versements effectués dans le compte bloqué numéro 25118001984, la situation se présentait comme suit : (a) Niamey : 39.352.030F CFA avec 9 629 497FCFA d'impayés, (b) Tahoua : 14.953.650F CFA avec 3.103.147F d'impayés, (c) Zinder : 15.878.005F CFA avec 7.298.474F d'impayés, d'où un Total des remboursements : 70.183.685 F CFA avec un total d'impayés de 20.031.118F CFA.

Le graphique ci-après présente une comparaison du nombre de prêts microcrédits octroyés et du montant dans les 3 régions cibles du projet.

Graphique n°3 : Comparaison du nombre de prêts microcrédits octroyés et le montant par région



En outre, il est ressorti des échanges avec les entrepreneurs d'entreprise que les conditions d'accès à ces microcrédits étaient entre autres : (i) être bénéficiaire du projet IDEE, (ii) entrepreneur doit présenter un projet viable avec un plan d'affaire et un engagement de paiement des crédits, (iii) formalisation et la création d'un compte à Capital Finance. Plus de 50% des entrepreneurs trouvent que ces conditions sont acceptables dans la mesure où elles ne sont pas contraignantes et faciles à réunir. Quant au montant reçu par les bénéficiaires, il est très variable selon les entrepreneurs : (a) de 200 000 FCFA à 2 000 000 FCFA pour environ 45% des bénéficiaires, (b) plus de 2 000 000 FCFA pour les 55% de entrepreneurs.

En effet, un certain nombre de difficultés empêche les jeunes entrepreneurs d'accéder aux différents financements pour la mise en œuvre de leurs activités entrepreneuriales, à savoir :

- La rentabilité de leurs activités affectée par la faible maîtrise des aléas climatiques, le faible accès aux intrants de qualité, la non-maîtrise et/ou non-respect des itinéraires techniques, l'absence d'accès à un marché rémunérateur, etc. ;
- La faible capacité de gestion du crédit due à plusieurs facteurs dont l'analphabétisme et la multiplicité des problèmes sociaux conduisent à l'incapacité de respecter l'échéancier, mais

aussi la peur de s'endetter, etc. Il existe également, souvent, beaucoup de cas de mauvaise utilisation du crédit ;

- Le coût du crédit ne facilite pas la rentabilité des activités (modalités de remboursement/cycle de l'activité, taux d'intérêt trop élevé, coûts additionnels (aller-retour vers l'IF), etc.) ;
- Les problèmes d'écoulement des productions à des prix rémunérateurs (non-contractualisation des relations commerciales, faibles capacités de mise en marchés, faible organisation en matière d'écoulement des productions, problèmes de stockage, etc.).

Ces appuis en micro-crédits ont apporté un plus dans l'activité des entrepreneurs et leur a permis de renforcer leur fonctionnalité, en témoignent les images des promoteurs d'entreprises ci-après.



Entreprise de fabrication de savon créée grâce aux fonds de microcrédits du projet IDEE



Entreprise de fabrication de gel créée grâce aux fonds de microcrédits du projet IDEE



Entreprise de production de fertilisant (compost) soutenue par le projet IDEE



Entreprise de production de jus créée grâce aux fonds de microcrédits du projet IDEE

Tous les bénéficiaires rencontrés lors des entretiens ont fort apprécié cet appui en micro-crédits et ont tous reconnus l'importance et le bien-fondé de ces fonds. Ils ont tous à 100% signifié que les montants reçus par les uns et les autres sont fonctions à leur besoins consignés dans le plan d'affaire. Comparativement aux appuis de ce type d'autres acteurs, nous disons que l'appui est pertinent, puisqu'il permet aux bénéficiaires de couvrir à plus 60% les besoins de financement exprimés dans leur plan d'affaire, et le reste l'entrepreneur doit trouver les fonds avec d'autres partenaires. Cela est similaire à l'appui d'autres intervenants comme le PRODEC qui octroie 5 000 USD aux jeunes

entreprises retenus à l'issue du concours du business plan. Il faut ajouter que les conditions d'accès à ces microcrédits ne sont pas contraignantes, comparativement aux autres acteurs qui exigent des garanties dont les jeunes entrepreneurs ont le souvent des difficultés à fournir et par conséquent, n'arrivent pas à accéder à ces fonds de ces intervenants. Ce témoigne du bien-fondé de cette activité.

Le promoteur de l'entreprise NIIMA Mahamadou à Tahoua dit : « *Nous avons bénéficié lors de la phase idée de projet des accompagnements d'ordre financier et matériel. Nous sommes vraiment très contents et satisfaits de ces accompagnements, parce-que on ne peut pas créer ou développer son entreprise sans avoir des fonds pour investir et on ne peut vraiment pas travailler avec efficacité et en qualité sans avoir des matériels adéquats pour le travail* »

Activité 1.1.4. Création de 3 incubateurs d'entreprises dans chaque zone d'intervention

Le choix s'est focalisé sur CIPMEN comme incubateur au regard de ses compétences et expertises en la matière au niveau du Niger. Pour couvrir les autres régions cibles du projet, l'institution a ouvert des représentations à Zinder et à Tahoua. Toutes chose qui a permis à l'institution d'être plus proche des bénéficiaires du projet et d'apporter les services y afférents selon les clauses du contrat signé avec l'OIM. A cet effet, le projet a permis d'élaborer une convention entre le CIPMEN et les Universités de Tahoua et Zinder pour un échange d'expertises (professeurs universitaires – professionnels du CIPMEN). Ainsi, il a pu assurer un suivi étroit avec toutes les entreprises bénéficiaires du projet et a pu appuyer plus de 50 entreprises dans les trois zones d'interventions durant de l'année 2019.

La réalisation de cette activité du projet permet de pallier aux problèmes suivants dans le domaine de l'entrepreneuriat des jeunes au Niger : (i) le manque ou l'insuffisance de l'accompagnement technique qui constitue le principal obstacle à la survie et à la croissance des PME de la part des incubateurs, (ii) l'inadaptation des programmes de formation des EFTP avec l'insertion socio-professionnelle des jeunes en matière d'entrepreneuriat et (iii) la contribution à l'opérationnalisation des représentations régionales du CIUAM de Tahoua et Zinder.

En fait, le passage par la phase d'incubation pour toute entreprise est capital pour la garantir une assise forte et la doter d'outils nécessaires pour son développement et sa croissance. Les bénéficiaires ont signifié lors des échanges qu'ils ont bénéficié de plusieurs types de formations de la part de CIPMEN en : (a) formations en techniques marketing, (b) formation en business plan, business model CIPMEN, (c) formation en gestion CIPMEN, (d) formations en gestion financière, (e) formation en entrepreneuriat, (f) formation en gestion commerciale, (g) formation en gestion des ressources humaines, (h) formation en éducation financière, etc. Tous les entrepreneurs interrogés à ce sujet, ont signifié que ces formations répondent à des besoins réels et sont tous satisfaits de ces renforcements de compétences offerts par CIPMEN.

Résultat 1.2 : les compétences techniques des ex-étudiants des écoles techniques et universitaires sont renforcées

Activité 1.2.1 : Organisation d'une campagne d'information sur 2 mois sur la signification de l'idée d'entreprise ciblant les ex-étudiants des structures professionnelles et des universités

Pour pallier aux difficultés d'accès à l'information par les jeunes comme (a) la différence entre l'accès à l'information dans la capitale Niamey et dans les régions par les acteurs potentiels entrepreneurs et (b) la difficulté d'accès aux services Internet, à cela s'ajoute le niveau généralement faible des connaissances informatiques dans la population, la médiocrité des infrastructures et le coût élevé des services Internet ; le projet IDEE a mis en œuvre des activités de sensibilisation. A cet effet, le

partenaire Terre Solidali a été mandaté pour mettre en œuvre cette activité. La campagne de sensibilisation pour la collecte des idées d'entreprise des jeunes diplômés a été lancée entre avril et octobre 2018, ceux en collaboration avec la caravane de sensibilisation organisée par le Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes (MEJ). Ainsi un total de 917 idées d'entreprises dans les 3 régions a été collecté (560 par la 1^{ère} campagne et 357 par la 2^{ème} campagne).

Partant du nombre d'idée de projet collecté, même s'il y a eu des difficultés au niveau de la 2^{ème} campagne, néanmoins, nous pouvons dire la campagne d'information répondait à un besoin d'information au niveau des jeunes, toute chose qui s'est traduit l'expression des différentes idées d'entreprise, d'où la pertinence de l'activité.

Activité 1.2.2 : Sélection des 360 idées d'entreprises par le comité de sélection

Le projet IDEE comme d'autres intervenants au Niger, a procédé à la sélection des idées de projet d'entreprise où les meilleures ont été retenues comme dans le cas des concours organisés. Ces concours offrent la possibilité aux entrepreneurs d'accéder à un prix national et un prix international et à des fonds grâce à des initiatives RSE de certaines grandes structures de la place. A titre d'exemple, on peut citer :

- Orange avec le Prix de l'Entrepreneuriat Social en Afrique (POESA) organisé chaque année ;
- Total avec Startupper ;
- l'Agence Nationale des Systèmes d'Information (ANSI) avec E-takara destiné aux porteurs de projets et aux entrepreneurs dans le domaine des TIC ;
- la Maison de l'Entreprise avec le concours de plan d'affaires (CPA) et le concours de Pitch destiné aux entreprises les plus innovantes initié dans le cadre du forum SahelInnov.

En effet, au cours de la première année de sélection, sur les 560 fiches soumises pour examen, 442 (268 à Niamey, 92 à Zinder et 82 à Tahoua) ont été retenues par le partenaire Terre Solidali en lieu et place des 360 prévus en vue de combler les potentielles pertes/désistements pendant la formation de ces potentiels bénéficiaires. Pour la 2^{ème} campagne sur les 357 fiches collectées, 335 fiches ont été retenues, soit un total de 775 jeunes retenus pour suivre la formation en plan d'affaires et gestion d'entreprise.

Certes, l'ensemble des jeunes qui ont été formés n'ont pas pu bénéficier de la totalité des accompagnements de cet projet IDEE. Cependant, ces jeunes reconnaissent que ces formations et cet exercice leur ont été bénéfiques, dans la mesure où ils ont pu élaborer chacun un plan d'affaire et ont suivi la formation sur la gestion d'entreprise, toute chose qui leur est utile, d'où le bien-fondé de cette activité du projet.

Activité 1.2.3 : Formation en écriture du plan d'affaires et gestion d'entreprises des ex étudiants afin de consolider et de développer leurs connaissances dans les secteurs innovants et techniques les plus sollicités par le marché

L'objectif de la première séance de formation était de donner aux porteurs d'idées des notions pratiques sur la gestion des entreprises et de les amener à distinguer les éléments essentiels à la viabilité de leurs idées à travers l'élaboration de leurs business model (modèle économique) d'une part, d'autre part, elle a permis aux formateurs de recadrer les idées d'entreprise et de s'assurer de la faisabilité et l'opportunité des idées retenues. Quant à la formation en gestion d'entreprise, elle s'est déroulée de manière pratique au fur et à mesure que les chapitres du business plan sont abordés.

Ainsi, des 442 idées initiales, 264 jeunes ont suivi toute la formation et après 3 mois de formation et

appui individuel, les plans d'affaires finalisés étaient de l'ordre 110 à Niamey, 30 à Zinder et 30 à Tahoua. Soit un total de 170 plans d'affaires pour ce groupe et 383 plans d'affaires pour le 2nd groupe de jeunes formés. Ces formations contribuent à la résolution des problèmes comme : (i) la formation post-secondaire prépare peu les jeunes au monde de l'entreprise et la demande d'une formation adaptée est substantielle ; (ii) l'offre de formations de ce type (secondaire et universitaire) est balbutiante ; (iii) l'environnement ne facilite pas le développement d'une telle offre de formation. L'élaboration du plan d'affaire constitue le point de départ d'une entreprise et disposer de ce document est une chose importante. Partant de ce constat, nous sommes d'avis avec les jeunes formés qui ont signifiés cela leurs a été utile et par conséquent répond à un besoin dans ce domaine de l'entrepreneuriat.

Le promoteur de l'entreprise « SAHEL Pépinière » à Tahoua dit ceci : « *le domaine d'activité de <<Sahel Pépinière >> est l'agro business en général et particulièrement basé sur la production des plants d'arbres de divers catégorie : arbre fruitier, non fruitier, d'ornement et nous faisons aussi des services de jardinage maison et bien plus encore. J'ai choisi cette activité parce-que ça me passionne et que c'est rentable, de plus j'ai constaté un manque de professionnalisme et de modernité dans ce domaine d'activité au Niger. Et aussi nous désirons à travers cette activité, contribuer par la production de nos plants dans la sauvegarde de notre environnement. Nous avons bénéficié d'un accompagnement technique lors de la phase d'idée de projet à travers les différentes formations pour la rédaction de notre business plan afin de bien structuré nos idées et de bien étudié le marché. Oui nous sommes vraiment très satisfait de cet accompagnement technique, car bien avant l'idée, nos idées d'entreprise et de créativité était désordonné, mais ces formations nous ont permis de bien structuré nos idées et nous calculons et savons exactement ce que nous faisons pour arriver à tel ou tel objectif fixé..... »*

Activité 1.2.4 : Sélection de 40 plans d'affaires par le comité de sélection

Sur les 170 plans d'affaires finalisés en octobre 2018, le comité de sélection a décidé de procéder à la sélection des bénéficiaires du deuxième groupe au nombre de 50 plans d'affaire. Ces entrepreneurs ont été invités à suivre une formation de 3 mois au sein du CIPMEN. Cette pré-incubation avait pour but de tester l'engagement des bénéficiaires et de permettre aux jeunes d'acquérir des connaissances en gestion et d'approfondir ou rééchelonner leurs plans d'affaire. Cette pré-incubation a pris fin en Avril 2019 et 39 bénéficiaires du projet IDEE (dit deuxième groupe) ont été sélectionnés, dont 15 à Niamey, 11 à Tahoua et 13 à Zinder.

Par ailleurs, il faut retenir que trois (3) différentes phases de sélection avec des cibles différentes ont été menées durant l'implémentation du projet :

- **(i) Phase de sélection des entreprises (Groupe 1) :** après l'étape préliminaire, réalisée par le CIPMEN qui a permis d'identifier et de diagnostiquer des d'entreprises déjà en activités dans les trois (3) zones ciblées (Niamey, Tahoua et Zinder) du projet. ces bénéficiaires ont été sélectionnés par le comité du projet à savoir CIPMEN, Terre Solidali, Capital Finance, le Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes et OIM. Ceux-ci ont procédé à des notations et des visites terrain afin de valider une liste de bénéficiaires susceptibles d'intégrer le programme d'accompagnement en incubation de 2 ans. À la suite de ce processus, vingt (25) entrepreneurs ont été retenus à Niamey, neuf (9) à Zinder et sept (8) à Tahoua pour un total de 42. Cependant au cours de l'exécution du programme d'accompagnement, 17 entreprises ont été exclus sur concertation du comité le 26/07/2018-16/10/2019, réduisant ainsi le nombre d'entreprises accompagnées du 1^{er} groupe à 25 bénéficiaires.
- **(ii) Phase de sélection des porteurs de projet (Groupe 2) :** elle a consisté à la sélection de jeunes porteurs de projet et fut conduite par le partenaire Terre Solidali qui a identifié puis formé les jeunes porteurs de projet. Le comité a procédé à la sélection définitive de 50

bénéficiaires dont, vingt-cinq (25) porteurs de projets ont été retenus à Niamey, douze (12) à Tahoua et treize (13) à Zinder. Ces porteurs de projet sélectionnés ont ensuite intégré le programme de pré-incubation pour une durée de 9 mois (Janvier 2019 à Septembre 2019), d'où 25 bénéficiaires ont pu accéder au programme d'incubation pour la durée restante du projet (Octobre 2019 à Avril 2020) ;

- **(iii) Phase de sélection des entreprises additionnelles (Groupe 3) :** Pour ce dernier groupe, chaque partenaire du projet a proposé des entrepreneurs déjà en activité avec une forte capacité de création d'emploi. Ainsi, après des visites terrain des différentes entreprises proposées, la sélection finale a été faite sur la base de critères proposés par l'OIM et validé par le comité de suivi. Ainsi, les entreprises sélectionnées étaient au nombre de vingt-un (22) : quatorze (14) à Niamey (une exclue car ne respectant l'âge du critère de sélection), cinq (5) Tahoua et (3) à Zinder. Ces derniers ont rejoint directement le programme d'incubation (du 04 décembre 2019 au 15 avril 2020).

Les entrepreneurs trouvent le processus de sélection long, mais au niveau institutionnel cela est nécessaire d'un pour disposer de entrepreneurs engagés, ensuite pour mieux rentabiliser les investissements qui seront faits au profit de ces acteurs (jeunes) au regard de la limite des disponibilités en fonds et enfin, renforce le dynamisme de ces futurs entrepreneurs à travers les compétences et connaissances acquises. De ce fait, nous pensons qu'il était nécessaire et raisonnable de procéder ainsi, à travers la mise en œuvre de cette activité, d'où sa pertinence.

Activité 1.2.5 : Formations ad hoc selon le principe « on the job »

Pour le déroulement des différentes sessions de formations dispensées par le partenaire Terre Solidali, deux méthodes étaient utilisées : (i) les sessions de formation sont animées par des professionnels ou experts dans les thématiques cibles, (ii) apport d'un appui technique tout au long de la vie de l'entreprise. Cet appui se fait par téléphone et échanges de messages mais aussi sur site ou par l'accompagnement à la recherche de fournisseurs. En effet, 39 entrepreneurs avaient été retenus à l'issue de la sélection. Cependant, 13 entrepreneurs ont été exclus par le comité de sélection pour diverses raisons. Néanmoins, 40 formations ponctuelles ont pu être organisées au bénéfice de 23 entrepreneurs d'entreprise. En plus de ces formations ponctuelles, TS a développé et mis en œuvre une stratégie de formation continue sous forme de mentorat au profit des entrepreneurs.

Ces approches de formation des entrepreneurs, ont été bien appréciées par les bénéficiaires, car elle permet de développer des relations de confiance avec le partenaire lesquels peuvent être maintenues après le projet IDEE. Cette appréciation des entrepreneurs confirme le bien-fondé de cette activité du projet.

Activité 1.2.6 : Appui à la mise en place de 40 startups (bénéficiaires du 2^{ème} groupe)

Ce groupe identifié au cours du 2^{ème} semestre de 2018, un autre type d'accompagnement a été mis en place à savoir le programme de pré-incubation qui a duré neuf (9) mois à l'issue duquel ils ont intégré le programme d'incubation (identique à celui du premier groupe). En effet, les trois (3) premiers mois ont été consacrés à tester l'engagement de porteurs de projet vis à vis du projet, la validation de leurs idées de projet, ainsi que leur esprit entrepreneurial, suivi d'une évaluation qui a permis de sélectionner 15 pré-incubés pour Niamey, 12 pour Tahoua et 13 pour Zinder qui ont continué leur pré-incubation sur les six (06) mois restants. La suite du programme a consisté à la mise en place des prototypes, le test client, la création officielle des entreprises, avant d'intégrer par la suite l'incubation sur toute la durée officielle du projet. Il importe de noter que chacun de bénéficiaire a bénéficié d'une attestation de pré-incubation délivrée par le CIPMEN.

L'engouement des différents acteurs (jeunes) durant ce processus, témoigne de l'importance de l'activité et de son bien-fondé. Ces bénéficiaires ont signifié qu'ils ont bien apprécié l'activité dans la mesure où elle a permis de pouvoir de créer leurs entreprises et de démarrer leurs activités. Toutes choses qui répondent à leurs besoins dans ce domaine de l'entrepreneuriat.

Objectif spécifique 2 : Sensibiliser la population cible sur l'emploi local et la création des activités entrepreneuriales comme alternative à la migration irrégulière

Résultat 2.1. L'intérêt des jeunes dans les zones d'intervention pour les possibilités d'emploi locales comme alternative à la migration irrégulière est stimulée

L'OIM, grâce à un financement de l'Union Européenne à travers le projet MRRM (Mécanisme de réponse et ressources pour les migrants) a organisé la Foire de L'Emploi à Tahoua en Mars 2019, en partenariat avec le CIPMEN. Cette foire a vu la participation de différents acteurs dont les jeunes entrepreneurs du projet IDEE, à savoir 26 entreprises (9 de Zinder, 10 de Niamey et 7 de Tahoua), lesquels ont un stand et de nouer des relations d'affaires. Elle a été l'occasion de sensibiliser les participants sur le potentiel que représente l'entrepreneuriat pour le développement économique local et alternative à la migration irrégulière.

Cette foire de l'emploi a vu la participation de 4800 visiteurs reçus, parmi lesquelles les Hautes autorités nationales et régionales dont des Ministres, le Gouvernorat, le Conseil Régional, la Mairie, le recteur, des étudiants, porteurs de projets et producteurs, intéressés par des nouvelles opportunités. 155 entreprises ont ainsi tenu un stand lors de la Foire de l'Emploi, toutes catégories confondues. Au regard, la forte participation des différents acteurs enregistrés lors de cette activité, nous disons qu'il était impératif de l'organiser dans ce contexte de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes en vue de contribuer à la réduction de la migration des jeunes.

« Notre domaine d'activité est constitué de l'élevage de la volaille (poule) et la restauration. J'ai commencé l'élevage de la volaille à la maison avec quelques poules pondeuses. Et avec le projet IDEE, j'ai choisi cette activité parce que j'ai une expérience dans le domaine de l'élevage de la volaille notamment les poules et ainsi j'ai créé une ferme avicole. J'ai bénéficié de formations et d'appui en élaboration de plan d'affaires comme accompagnement lors de la phase d'idée de projet d'entreprise. Cette formation est très utile pour moi, je suis très content et satisfait de ces accompagnements car ils nous ont permis de créer notre entreprise » disait le promoteur de l'entreprise ANGEL AGRO.

Toutefois, il a été constaté quelques points qui méritent une amélioration :

1. Les besoins variant d'une entreprise à l'autre, tant en équipements qu'en formation, il n'est pas souhaitable de raisonner avec un budget standard par entreprise accompagnée, pour éviter le risque de ne pas pouvoir répondre aux besoins de certains ou au contraire de pousser les autres à des dépenses inutiles et donc de les sur endetter inutilement. Le montant pour chaque bénéficiaire devrait être fonction de l'activité et des potentialités d'expansion de l'entreprise, notamment en termes d'emplois directs ou indirects. (*Rapport évaluation finale TS*).
2. Une faible implication de certains acteurs clés dans le ciblage des bénéficiaires à savoir les autorités locales. Bien qu'elles apprécient l'initiative du projet, elles auraient souhaité être impliqué afin de mieux prendre en compte leur besoin prévu dans les Plan de Développement Communaux (PDC) et assurer la pérennité des actions du projet. Une approche plus participative et inclusive serait mieux adaptée aux réalités des bénéficiaires et des autres acteurs

dont les autorités locales. Cette approche favoriserait l’appropriation des interventions du projet.

3. Une faible maîtrise des critères de sélection des bénéficiaires. En effet, plus 50% des bénéficiaires ne connaissent pas ces critères ce qui peut entraîner une désinformation vis-à-vis du projet. La vulgarisation des critères de sélection peut aider à améliorer l’image du projet et réduire le risque de désinformation et de frustration.

3.2. Cohérence : l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ?

Ce critère permet d'évaluer si le projet s'insère bien dans le contexte extérieur (autres programmes ou projets visant les mêmes objectifs ou les même bénéficiaires) et intègre les politiques et lignes directrices qui s'appliquent.

Est-ce que le projet crée des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre par l'OIM dans ce champ thématique ?

En effet, l'OIM, grâce à un financement de l'Union Européenne à travers le projet MRRM (Mécanisme de réponse et ressources pour les migrants) a organisé la Foire de L'Emploi à Tahoua en Mars 2019, en partenariat avec le CIPMEN. L'organisation de cette foire de l'emploi a été un évènement inédit et a donné l'occasion aux migrants réintégrés, aux jeunes entrepreneurs et aux jeunes producteurs de rencontrer des partenaires et des supporters potentiels qui pourraient s'engager dans une relation d'affaires durable. Elle a été également l'occasion de sensibiliser les participants sur le potentiel que représente l'entrepreneuriat pour le développement économique local et alternative à la migration irrégulière. Au niveau des participants, il y a eu (a) 4800 visiteurs, parmi lesquelles les Hautes autorités nationales et régionales dont des Ministres, le Gouvernorat, le Conseil Régional, la Mairie, le recteur d'université, des étudiants, porteurs de projets et producteurs, intéressés par des nouvelles opportunités ; (b) 155 entreprises ont ainsi tenu un stand, (c) des membres de la diaspora nigérienne en Europe (ressortissants de l'Italie, l'Allemagne, la France, la Belgique et l'Espagne) et (d) les bénéficiaires IDEE au nombre de 26 entreprises (9 de Zinder, 10 de Niamey et 7 de Tahoua) qui ont tenu un stand et ont participé aux ateliers et évènements organisés.

Est-ce que les synergies ont été analysées dès le départ du projet afin d'améliorer l'offre d'assistance ? Si oui, quels autres projets similaires ont été étudiés / émulsés ?

Dans le cadre du partenariat avec le prestataire en charge de l'incubation des jeunes entrepreneurs, l'OIM a développé une stratégie qui permet à CIPMEN, travailler en étroite collaboration avec les universités dans les trois zones d'intervention (Niamey, Tahoua et Zinder). En effet, l'Université de Niamey grâce à l'appui de la Coopération Française, a mis en place un incubateur en Octobre 2017, avec lequel le projet IDEE a créé des synergies à travers la Coopération Française pour combler tous les besoins nécessaires. Ainsi, CIPMEN a ouvert des représentations dans les villes de Tahoua et de Zinder et a travaillé avec les 3 universités des zones d'intervention. Partant de cela nous disons que le projet IDEE a fait une analyse dès le départ du projet pour voir dans mesure il pouvait travailler en synergie avec un autre intervenant ayant déjà mise en œuvre des actions qui méritent d'être poursuivies, comme le cas des incubateurs au sein des université des villes cibles.

Est-ce que des contacts ont été établis avec d'autres missions de l'OIM pour discuter des leçons apprises ?

A l'interne, le projet IDEE reçoit des demandes des migrants soutenus par le Projet de Réintégration pour des stages ou formation dans les entreprises qu'il soutient.

Dans quelle mesure les interventions du projet correspondent à l'objectif 10.7 des ODD, au Pacte mondial pour les migrations et aux autres traités relatifs aux droits de l'homme pertinents ?

La principale référence à la migration dans les ODD est faite à la cible 10.7, « **Faciliter la migration et la mobilité de façon ordonnée, sans danger, régulière et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques de migration planifiées et bien gérées** », qui figure dans l'objectif 10, « Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ». Les réalisations du projet : (a) appui à la création et installation d'entreprise des jeunes, (b) accompagnement en termes de renforcement de compétences et de capacités opérationnelle et organisationnelle, (c) facilitation à l'accès aux microcrédits, etc. ; constituent des actes importants dans l'atteinte de la cible 10.7 de l'objectif 10 des ODD d'une part, et d'autre part, du point 3 au niveau du pacte Mondiale pour les Migrations. Les ODD est tenu en raison du focus du programme sur les jeunes nigériens dont l'objectif à long-terme est d'améliorer les conditions de vie et ainsi diminuer l'attrait de la migration irrégulière.

Quant au Pacte Mondial pour les Migrations (PMM), en adoptant la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, les 193 États Membres de l'ONU ont reconnu la nécessité d'envisager la mobilité humaine de manière globale et de renforcer la coopération au niveau mondial. A cet effet, la Déclaration de New York appelle les États Membres à : **intégrer les migrants aux programmes et cadres d'aide humanitaire et d'aide au développement, en tenant compte de leurs besoins et capacités ainsi que de ceux des communautés d'accueil**. Pour le PMM, en effet le projet s'inscrit en lien avec les objectifs 2, 16 et 18 : **(2) les migrations comme opportunité supplémentaire, (16) Politiques relatives à la régularisation du statut des migrants et (18) les responsabilités et obligations des migrants envers les pays d'accueil**.

Au niveau du contexte, l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS), bailleur de fonds du projet IDEE a accepté de financer le projet IDEE car il est en lien avec sa vision en termes de développement opportunités économiques pour lutter contre la migration irrégulière. De plus, les interventions du Projet s'insèrent à la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes au Niger en cours dans le pays (2020-2029). Les objectifs du projet sont en cohérence avec le contexte du pays, l'Initiative 3N, le Plan de Développement Economique et Social (PDES) du Niger et les Objectifs de Développement Durable (ODD) auxquels le Niger a souscrit. De même, le projet a été pertinent dans le ciblage des bénéficiaires et les interventions. En effet, les jeunes (les cibles du projet) sont les plus exposé à la migration. Le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vie ces jeunes à travers la création d'emploi.

Dans quelle mesure le projet crée des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et des communautés de donateurs dans ce champ thématique ?

A l'issue de la mise en œuvre du projet, le partenaire CIPMEN a ouvert des antennes régionales dans les villes de Tahoua et de Zinder. L'existence de ces antennes régionales ont également permis de faciliter l'accompagnement en pré-incubation et incubation des bénéficiaires issues d'autres projets. En fait, l'ouverture des antennes régionales de CIPMEN est l'œuvre du projet IDEE, les autres projets intervenants ces régions ont signé des protocoles de partenariat avec CIPMEN, pour assurer l'incubation de leurs bénéficiaires. Ce qui signifie que le projet IDEE a créé une synergie d'action avec ces projets de façon indirecte. Au titre de ces projets, nous avons entre autres:

- E-Takara dont les lauréats de Zinder, Maradi sont accompagnés par CIPMEN Zinder et ceux de Tahoua, ceux d'Agadez sont accompagnés par CIPMEN Tahoua.

- Le projet NEPAD qui accompagne les bénéficiaires de la région de Niamey, Tahoua et Zinder, sur des projets agricoles où le partenaire CIPMEN offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE.
- Le projet NESAP qui accompagne des bénéficiaires de Tahoua, Niamey et Zinder, sur des projets d'énergie solaire CIPMEN offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE.
- Le Projet DESERT de l'UNCDF dans le cadre du programme YOUTH START concernant 10.500 jeunes des régions de Tahoua et Agadez où le partenaire CF offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE.
- Projet DESFERS pour le financement des activités des femmes avec Plan International Niger où le partenaire CF offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE.
- Projet d'Appui au Développement d'Activités Rurales et au Financement des Filières Agricoles où le partenaire CF offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE.
- Projet de financement des acteurs des filières/chaînes de valeur d'élevage du PRADEL-ENABEL où le partenaire CF offre les mêmes services que dans le cadre du projet IDEE
- Le Projet pour le Développement des Compétences pour la Croissance (PRODEC) qui apporte un appui aux jeunes à travers (a) l'appui conseil, (b) l'accompagnement pour leur installation, etc.

3.3. Efficacité : l'intervention atteint-elle ses objectifs ?

Dans quelle mesure les résultats atteints ont conduit aux objectifs spécifiques visés ? Les produits et les effets directs du projet ont-ils été atteints conformément aux plans établis ? Quelle est la qualité des résultats/services/biens fournis ? Comment les bénéficiaires apprécient-ils le support reçu vis-à-vis de leur capacité entrepreneuriale ; Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la mise en œuvre des activités ?

Efficacité au niveau de l'atteinte des objectifs du projet

3.3.1. Niveau de réalisation des indicateurs

Le tableau ci-dessous donne les informations sur le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs.

Tableau n°2 : Situation du niveau d'atteinte des indicateurs

Indicateurs		Valeurs cibles	Valeurs atteintes	Taux d'atteinte
Objectif général (OG): Accroître les opportunités économiques de la population cible grâce à l'inclusion des jeunes sur le marché du travail au Niger				
Nombre de Nigériens bénéficiant d'un soutien à l'entreprise et / ou d'une formation professionnelle	Bénéficiaires directs	800	568	71%
	Bénéficiaires indirects	5600	3976	71%
Taux moyen d'atteinte OSG				71%
Objectif Spécifique N°1 (OS1) : Augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens en renforçant leurs compétences techniques et en soutenant les entreprises locales.				
	Entreprises existantes	40	46	115%

Indicateurs		Valeurs cibles	Valeurs atteintes	Taux d'atteinte
Nombre d'entreprises locales existantes et nouvellement créées recevant un soutien de qualité	Nouvelles entreprises	40	25	63%
Nombre d'anciens étudiants recevant une formation de qualité en écriture du plan d'affaires et en gestion d'entreprise		360	569	158%
Taux moyen d'atteinte OS1				112%
Objectif Spécifique N°2 (OS2) : Sensibiliser la population cible sur l'emploi local et la création des activités entrepreneuriales comme alternative à la migration irrégulière.				
Nombre de personnes informées par une campagne d'information		360,000	11,000	3,1%
Taux moyen d'atteinte OS2				3%
Résultat 1.1 : Le chiffre d'affaires des entreprises sélectionnées et leur capacité de gestion commerciale sont augmentées				
% d'augmentation du chiffre d'affaires des microentreprises sélectionnées après un an ayant reçu l'appui du projet		10%	45%	450%
# diagnostic des entreprises existantes dans les zones d'intervention répondants aux critères préétablis est finalisé		1	1	100%
# entreprises qui bénéficient d'un appui en matériels et équipements		80	71	89%
# entreprises ayant accès au fonds de microcrédit		80	71	89%
# entreprises ayant reçu un appui conseil par l'incubateur.		80	71	89%
# d'entreprises et de nouveaux projets d'affaires opérationnels après un an		80	63	78%
# incubateurs créés et indépendants à la fin du projet		3	3	100%
# consultants employés dans l'incubateur		12	7	58%
# entreprises qui bénéficient de services offerts par l'incubateur (externe au projet)		50	50	100%
Taux moyen d'atteinte R1.1				128%
Résultat 1.2: Les compétences techniques des ex-étudiants des écoles techniques et universitaires sont renforcées				
# d'idée d'entreprises soumises		600	747	125%
# d'anciens étudiants formés		360	747	208%
# de plan d'affaires soumis		290	383	132%
# de formations ad hoc (on the job) organisées	Ex-étudiants	40	23	58%
	Startup	40	0	0%
Taux moyen d'atteinte R1.2				104%
Résultat 2.1 : L'intérêt des jeunes dans les zones d'intervention pour les possibilités d'emploi locales comme alternative à la migration irrégulière est stimulé.				
# de personnes sensibilisées		360,000	11,000	03%
# de messages divulgués		40	22	55%
# de séances de cinéma et de théâtre participatif exécutées		120	n/a	n/a
Taux moyen d'atteinte R2. 1				29%
Taux moyen d'atteinte globale				78%

Source : Equipe de consultant à partir de la documentation du projet et des entretiens, aout 2020

De façon globale, des résultats encourageants ont été atteints par le projet avec un niveau moyen de performance de 78%. En effet, l'ensemble des réalisations effectuées dans le cadre de l'amélioration des possibilités d'emploi pour les jeunes nigériens à travers le renforcement des compétences

techniques par le soutien des entreprises locales. Les résultats de ces réalisations se traduisent à travers (a) l'augmentation des chiffres d'affaires chez 45% des entreprises sélectionnées suite à une amélioration de leur capacité de gestion commerciale et (b) le renforcement des compétences techniques de plus de 500 ex-étudiants des écoles techniques et universitaires. A cela s'ajoute la sensibilisation de la population cible sur l'emploi et la création des activités entrepreneuriales comme alternative à la migration irrégulière. Par conséquent, les objectifs du projet sont globalement atteints, même s'il y a eu quelques difficultés et des insuffisances qui ont entravées l'exécution de l'intervention.

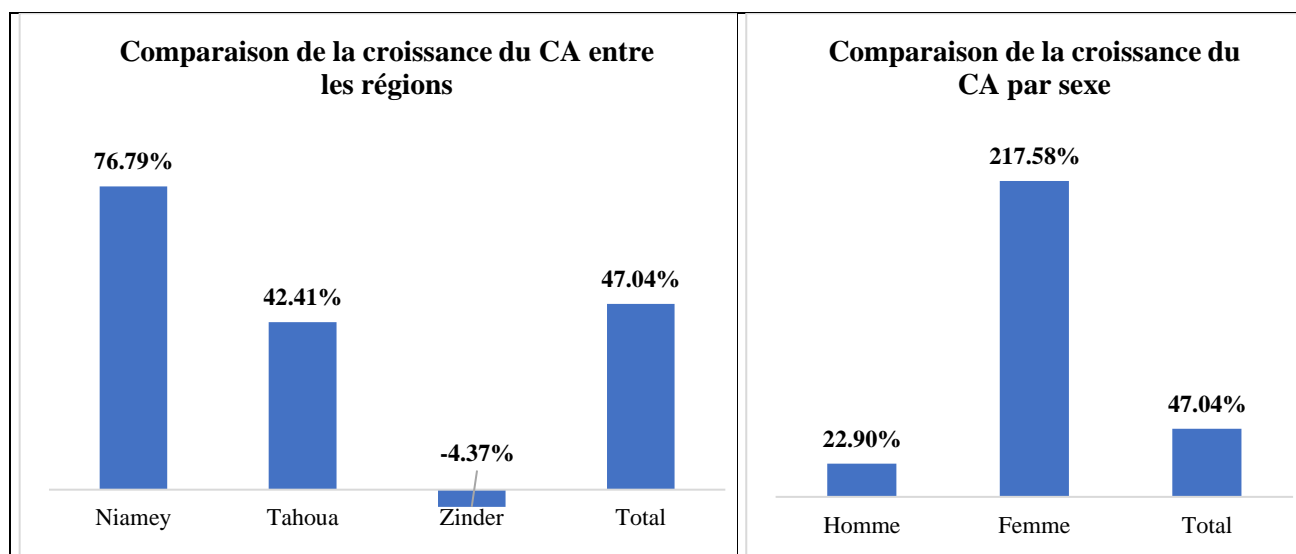
En outre, les taux de réalisation entre les différents objectifs 1 et 2 ne sont pas équilibrés. Au niveau de l'objectif spécifique 1, ce taux est supérieur à 100%, grâce aux stratégies spécifiques adoptées par l'UGP pour prendre en compte les réalités du terrain et le contexte de la zone d'intervention. Par contre, l'objectif spécifique 2 n'a pas connu le même le taux de réalisation, soit moins de 30%. Les raisons sont, entre autres, les activités ont été rattachées à celles d'autres structures comme celles du MEJ. En effet, le MEJ a planifié et mis en œuvre des activités de sensibilisation dans le domaine de l'entrepreneuriat dans plusieurs régions du pays dont les 3 régions cibles (Niamey, Tahoua et Zinder). Lors de l'exécution de ces séances de sensibilisation par le biais d'une caravane, le projet IDEE a profité implémenter certaines de ses activités dans ce domaine. Cependant, celles sur les séances de théâtres n'ont pas été implémentées, toute chose qui a influencée sur le taux de réalisation à ce niveau.

3.3.2. Efficacité au niveau des différents résultats du projet IDEE

3.3.2.1. Augmentation des chiffres d'affaires des entreprises sélectionnées et leur capacité de gestion commerciale

Comme traité plus haut dans le point sur la pertinence, pour l'atteinte de ce résultat, plusieurs activités ont été mise en œuvre : (i) accompagnement technique à travers les formations sur plusieurs thématique de gestion durable d'entreprise, (ii) facilitation à l'accès aux microcrédits et aux équipements, (iii) appui conseil par l'incubateur. Les taux de réalisation de ces activités par rapport à leur cible est fort encourageant, car il est supérieur à 80%. Dans le cadre de l'appui-conseil, des sessions de coaching ont été organisées par les agents conseillers commerciaux du partenaire CIPMEN. Ces agents sont venus en appui aux entrepreneurs en vue de leur donner des conseils qui facilitent l'assimilation et la mise en pratique des notions et pratiques apprises lors des différentes sessions de formation organisées par le projet. Quant aux consultants externes leurs appuis portaient sur des conseils dans les domaines plus techniques comme l'hôtellerie/restauration, le marketing digital, l'élevage, etc. Ces activités de renforcement des capacités ont été très bien appréciées par les bénéficiaires qui ont signifié qu'elles ont apporté un plus dans la gestion de leur entreprise.

Ces réalisations ont eu pour corolaire, l'augmentation des ventes et des chiffres d'affaires des entrepreneurs dans les différentes régions cibles du pays. Ainsi, sur l'ensemble des 3 régions, l'analyse des données sur la croissance des chiffres d'affaires en 2019 des entrepreneurs collectés par le partenaires CIPMEN montre que seule dans la région de Zinder que cette croissance est négative. Cela peut être dû à l'information fournie à ce sujet, au regard de la sensibilité de cette donnée sur le chiffre d'affaire. Pour les deux (2) autres régions (Niamey et Tahoua), la croissance notée est d'au moins 40% et atteint 76% au niveau de Niamey. Au niveau de la croissance des chiffres d'affaires (CA) par sexe, nous notons qu'elle est plus élevée chez les femmes entrepreneurs en 2019 que chez les hommes, avec respectivement 217,58% et 22,90%. Les graphiques ci-après présentent ces comparaisons du CA.



Pour ce qui est de la variation des montants des CA, nous constatons que le montant moyen des CA dans la région de Niamey est plus élevé que dans les deux autres régions cibles. Il faut noter que le montant moyen du CA annuel de 2018 et 2019 est d'au moins 6 millions FCFA par région. Ce qui est très encourageant. Le tableau ci-après présente les détails à ce sujet.

Tableau n°3 : Variation des montants moyenne annuel des CA par région

Région	Moyenne_2018	Moyenne_2019	Moyenne_2020	Croissance 2019
Niamey	9 326 985 FCFA	16 489 569 FCFA	2 107 050 FCFA	76,79%
Tahoua	6 402 318 FCFA	9 117 249 FCFA	1 694 030 FCFA	42,41%
Zinder	9 305 210 FCFA	8 898 327 FCFA	4 092 602 FCFA	-4,37%
Total	8 391 460 FCFA	12 339 105 FCFA	2 345 580 FCFA	47,04%

Source : Synthèse données, évaluation 2020

Au niveau des sexes, cette variation est très marquée selon qu'il s'agit d'une femme ou d'un homme entrepreneur au cours des 2 ans 2018 et 2019. Les femmes sont celles qui ont enregistrées la variation la plus élevée en termes de montant moyen annuel du CA. Il est passé de 4 à 15 millions FCFA entre 2018 et 2019, ce qui explique le taux de croissance de 217,58% noté plus haut. Cela s'explique par le fait que ces femmes ont vite adopté la diversité des produits au sein de leur entreprise plus que les hommes. Ce qui a pour corolaire, l'augmentation des ventes et des revenus engrangés. Le tableau n° ci-après présente ces variations de montant moyen annuel des CA.

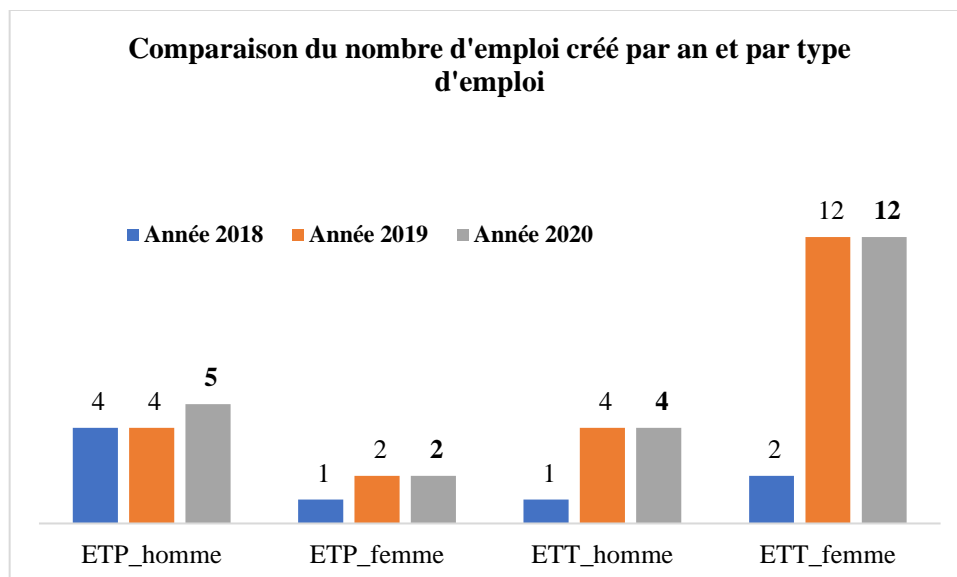
Tableau n°4 : Variation des montants moyenne annuel des CA par sexe

Sexe	Moyenne 2018	Moyenne 2019	Moyenne 2020	Croissance 2019
Homme	9 206 446	11 314 778	2 488 003	22,90%
Femme	4 724 023	15 002 356	2 045 742	217,58%
Total	8 391 460	12 339 105	2 345 580	47,04%

Source : Synthèse données, évaluation 2020

Pour atteindre ces résultats en termes de croissance de CA, les entrepreneurs ont été tenus d'augmenter l'effectif de leur personnel. Ainsi, il y a eu la création de nouveaux emplois à temps plein et à temps partiel. L'effectif moyen du nombre d'emploi varie selon le sexe. Il est en moyenne de 4 emplois à

temps plein chez les hommes et de deux (2) chez les femmes. Par contre, au niveau de l'emploi temporaire, les femmes ont créé plus d'emplois que les hommes. Il est en moyenne de 12 nouveaux emplois temporaires contre quatre (4) chez les hommes. Le graphique ci-après présente cette comparaison.



Les résultats de ces activités d'augmentation des chiffres d'affaires et de renforcement des compétences des entrepreneurs sur leurs activités se traduisent par les améliorations suivantes notées. Il y'a eu une augmentation du taux d'adoption de nouvelles pratiques de gestion durables des entreprises. Parmi les nouvelles pratiques adoptées, six (6) ont retenu l'attention de l'équipe d'évaluation, dont : (i) l'utilisation des cahiers de caisse, (ii) le calcul des dépenses, (iii) le calcul des résultats, (iv) la réalisation du compte de résultats, (v) l'auto-paiement de salaire et (vi) l'épargne. Ces résultats sont très importants pour le projet IDEE dans la mesure où ils contribuent fortement à l'atteinte des objectifs du projet, ceci grâce aux mécanismes d'intervention fort appréciable développé et mis en œuvre par l'UGP qui concilie appui-conseil et accompagnement de proximité (coaching).

3.3.2.2. Renforcement des compétences techniques des ex-étudiants des écoles techniques et universitaires

La cible des activités devant concourir à l'atteinte de ce résultat est largement atteinte avec une moyenne de 104% comme taux de réalisation de ces activités. Ces activités sont entre autres : (i) la soumission d'idée d'entreprises par les ex-étudiants à l'issue de leur formation sur les différents thématiques, (ii) le renforcement de compétences techniques des anciens étudiants des écoles professionnelles et des universités, (iii) l'accompagnement des ex-étudiants dans l'élaboration de plan d'affaires et (iv) l'organisation et la tenue de formation ad'hoc des ex-étudiants en « on the job ». Tout comme le point précédent, les résultats à ce niveau sont très encourageants pour le projet IDEE dans la mesure où ils contribuent énormément à l'atteinte des objectifs du projet.

3.3.2.3. Stimulation de l'intérêt des jeunes dans les zones d'intervention pour les possibilités d'emploi locales comme alternative à la migration irrégulière

Contrairement aux deux résultats précédents où des réalisations forts appréciables sont enregistrées. Pour celui-ci, les réalisations des différentes activités sont faibles, de telle sorte que la cible attendu

n'a pas pu être atteinte, car le taux de réalisation moyen est d'environ 29%. Ainsi, le nombre de personnes sensibilisées est très faible, 11 000 personnes touchées contre une prévision de 360 000 personnes. Il en est de même pour le nombre de messages divulgués et de séances de cinéma et de théâtre participatif exécutées. La faible réactivité du partenaire en MEJ dans la mise en œuvre des activités de ce résultat constitue l'une des raisons.

Participation des parties prenantes au projet

En effet, la stratégie développée pour assurer la participation effective des bénéficiaires dans le cadre des activités organisées par les partenaires inclue : (a) la formation, le suivi et l'appui conseil par le développement des services de proximités, (b) l'éveil entrepreneurial, les formations à l'élaboration des plans d'affaires et en vue de faire la promotion de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat.

Il ressort des appréciations de la participation des entrepreneurs par les partenaires, que certains jeunes entrepreneurs sont très impliqués et ont une vision claire de leurs objectifs, des secteurs porteurs sont investis par les bénéficiaires (TIC, énergies renouvelables, agro-business), leur participation satisfaisante vu l'écosystème entrepreneurial nigérien. Quant aux entrepreneurs interrogés à ce sujet, 90% affirme qu'ils ont été impliqués durant toutes les phases de mise en œuvre du projet, les autres trouvent qu'ils n'ont pas pris part à certaines activités implémentées par le projet dans leur zone.

En outre, la différence notée par les partenaires dans la collaboration avec l'OIM est que le mode de financement des activités des jeunes entrepreneurs ne les responsabilise pas (Capital Finance) et est moins contraignant (CIPMEN). Par contre, les autres intervenants exigent aux bénéficiaires de fournir des garanties avant d'accéder aux fonds mis à leur disposition. L'autre différence notée, est que les partenaires de mise en œuvre sont impliqués dans la planification, le suivi et l'évaluation des activités du projet en fonction de la mission qui leur est confiée.

Comment les obstacles rencontrés durant la mise en œuvre ont-ils été surmontés ? Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté ou peut-il s'adapter à l'évolution de la situation extérieure pour garantir l'obtention des effets directs ?

Comme tout projet, il y a des points forts et des points faibles. Le tableau ci-après présente les faiblesses notées et les stratégies développées par l'UGP pour s'adapter à l'évolution de la situation externe en vue de garantir les effets escomptés.

Tableau n°5 : Synthèse des faiblesses/obstacles rencontrées et stratégies développées pour atténuer

Points forts	Points à améliorer	Stratégies développées pour y faire face lors de l'exécution du projet IDEE ²
<ul style="list-style-type: none"> La Formation en entrepreneuriat des bénéficiaires par un incubateur et la création d'un réseau entre les bénéficiaires du projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> Faible engagement et esprit d'entreprise chez certains entrepreneurs ; Certains plans d'affaires n'étaient pas très réalistes au 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation et formations diverses des jeunes entrepreneurs sur la portée de l'entreprise ; Réajustement du contenu plan d'affaire en vue de le rendre

² Certes certaines stratégies ont été développées pour pallier à certaines insuffisances, mais elles n'ont pas permis de solutionner entièrement l'obstacle. A cet effet, les recommandations faites au regard des insuffisances contribueront à la résolution de cela.

Points forts	Points à améliorer	Stratégies développées pour y faire face lors de l'exécution du projet IDEE ²
<ul style="list-style-type: none"> Le projet bénéficie d'une bonne appréciation chez les partenaires (CIPMEN, CAPITAL FINANCE) et les entrepreneurs à cause de la bonne collaboration ; L'encrage institutionnel du projet est bon car il implique des institutions spécialisées dans chaque aspect de l'entrepreneuriat des jeunes : chaque partenaire connaît ses rôles et responsabilités ; Le réseautage des jeunes entrepreneurs (entrepreneurs appuyés) est une innovation du projet très appréciée ; La prise en charge par le projet de la garantie, du taux d'intérêt et les frais de tenue de compte pour les entrepreneurs ; Le montant de crédit par entrepreneurs est assez consistant, jusqu'à sept million (11 000 Euro) par entrepreneurs ce qui permet de réaliser des projets relativement ambitieux. Le projet a boosté l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et a favorisé la création d'emplois pour les jeunes ; La viabilité des entreprises bénéficiaires du projet. Beaucoup d'entreprises appuyées sont opérationnelles au passage de l'équipe d'évaluation dans les trois (3) villes : Niamey, Tahoua et Zinder, au moins 55/71 entrepreneurs bénéficiaires ; Les entreprises déjà créées et ayant bénéficié d'appui du projet IDEE s'inscrivent plus dans la durabilité que celle qui sont nouvellement créées ; la spécificité de l'accompagnement accordé aux entrepreneurs des entreprises à savoir appui en 	<ul style="list-style-type: none"> regard du montant global recherché ; Faible volonté de rembourser les crédits et prêts contractés par certains entrepreneurs d'où les difficultés de recouvrement (recouvrement quasi-impossible) du fait des prêts octroyés sans garantie ni caution ; Au niveau institutionnel il faut dire que la collaboration entre OIM et le MEJ n'avait pas été formalisée par un acte administratif des deux parties (convention de partenariat ou autre), par conséquent la non-participation aux activités terrain du Ministère de tutelle MEJ ; Faible information sur le processus de sélection des bénéficiaires, car la plupart des entrepreneurs ne connaissaient pas les critères de sélection de leur projet, le processus d'octroi de crédit et les conditions de son remboursement ; L'échéance des paiements de crédit semble inappropriée (courte) pour les bénéficiaires. Les entrepreneurs souhaiteront avoir une période de grâce d'au moins trois (3) mois avant de commencer le remboursement des crédits au niveau du partenaire (Capital Finance) car le paiement de crédit dès premier mois affecte le fond de roulement de leur entreprise ; Ambiguïté de certaines requêtes de microcrédit et équipement des bénéficiaires conduisant à de longues discussions avant validations Le délai du projet a été court par rapport, plusieurs entrepreneurs ont bénéficié de crédit à la dernière année 	<ul style="list-style-type: none"> réaliste en termes de coût/montant avec l'appui des partenaires (TS) ; Formation des entrepreneurs sur l'éducation financière (CF) ; Echanges continues entre OIM et MEJ ; Sensibilisation menées par TS sur le processus de sélection en adéquation avec le contexte de chaque zone ; Néant Prolongation de la date de clôture du projet sans incidence financière de 3 mois

Points forts	Points à améliorer	Stratégies développées pour y faire face lors de l'exécution du projet IDEE ²
<p>fonds d'équipement remboursé à 50% avec un taux d'intérêt de zéro pourcent et un fonds de microcrédits remboursé à 100% avec un taux d'intérêt de zéro pourcent, tout ceci sans l'exigence de garantie de la part de bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de négocier l'échéancier mensuel de remboursement auprès de l'Institution financière • Possibilité de bénéficier d'un différé (1 à 3 mois de délais avant le début des remboursements) 	<ul style="list-style-type: none"> • La lenteur dans le processus de décaissement de fond (le délai peut aller jusqu'à 6 mois) de la part d'OIM ; • Non effectivité de certaines formations prévues pour les entrepreneurs (Exemple CIPMEN a arrêté les formations pendant 5 mois à cause de Covid19). La dernière vague des bénéficiaires (Groupe n°3) n'a pas suffisamment bénéficié de formation à cause du Covid 19 ; • Faible implication de certains acteurs clés comme les chambres des commerces au niveau régionale, les autorités locales (les maires), la direction générale des impôts (DGI), etc. • Non-respect de l'allègement fiscal pour les nouvelles entreprises malgré que ce soit prévu par la loi (grâce fiscale) ce qui décourage les entrepreneurs à formaliser leurs entreprises ; • Non-respect du plan d'affaire par les entrepreneurs et en cas de modification ils ne font pas la mise à jour. 	<p>(juillet-septembre 2020 au lieu de juin 2020).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Néant • Des initiatives ont été prises mais l'exécution n'a pas suivie : • Néant • Néant • Néant

Le projet IDEE a permis véritablement aux jeunes entrepreneurs nigériens d'avoir confiance en eux et de se lancer dans le business. Il a développé une stratégie innovante qui appuie les jeunes en micro-crédit remboursé à 100% sans intérêt, en prêt équipement à 50% remboursé et un appui en suivi et formation en gestion des entreprises en incubation avec le CIPMEN et l'appui technique pour les formations personnalisées de Terre Solidali et un accompagnement financier de Capital finance.

3.4. Efficience : les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?

Comparé à d'autres projets similaires, est-ce que les moyens de mise en œuvre sont justifiés au regard des coûts réels et des pratiques sur le marché nigérien ? Comment les bénéficiaires et les partenaires évaluent-ils la gestion du projet ? Les modalités d'exécution du projet ont-elles démontré une efficience accrue ? Dans quelle mesure les ressources (fonds, compétences techniques et temps) ont-elles été converties en résultats ?

3.4.1. Efficience dans l'implémentation du projet

Toutefois, il ressort des entretiens avec les acteurs qu'un certain nombre d'événements ou facteurs ont marqués négativement ou positivement la mise en œuvre du projet IDEE.

Facteurs favorables

Bonne connaissance de la démarche et des résultats attendus du projet par les différents acteurs et l'engagement des autorités politiques

En effet, il est apparu lors des entretiens dans les différents sites que les groupes cibles ont une bonne connaissance du projet, en particulier de la stratégie et des méthodes spécifiques d'intervention citées ci-haut (partie efficacité), de même que des résultats escomptés, toute chose qui facilite la mise en œuvre du projet. Quant à l'approche adoptée par les partenaires qui consistait à impliquer d'une part (i) les autorités politiques au niveau des différents ministères concernés en premier rang le ministère de l'entrepreneuriat des jeunes, (ii) les acteurs de développement comme les projets et programmes pour la promotion de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes et des femmes et les ONG, (iii) les bailleurs de fonds et d'autre part, à mener une large campagne d'information /communication avec l'ensemble des acteurs, elle a été un élément déterminant dans l'atteinte des résultats du projet même s'il y a eu des insuffisances.

La pertinence du projet a influencé positivement la mise en œuvre des activités. En fait, la réalisation de certaines activités du projet, répond à un besoin réaliste de ces groupes cibles vulnérables des régions cibles du pays et des autres acteurs non étatiques et étatiques impliqués, dans la mesure où l'appui-conseil et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs est d'actualité.

De façon générale nous avons comme facteurs favorables : (i) la disponibilité de ressources financières pour la réalisation des différentes activités planifiées, (ii) la mobilisation d'une équipe de projet de qualité, expérimentée, (iii) l'implication des parties prenantes et volonté politique des autorités étatiques, (iv) la mise en place d'une stratégie de suivi-évaluation participative pour le projet et pour l'ensemble des actions d'OIM et (v) une stratégie de communication inclusive où toutes les parties prenantes étaient impliquées. Nous pensons que l'organisation a pris des initiatives appréciables en développant toute cette stratégie d'implémentation.

Facteurs défavorables

La pandémie de covid19 qui a entraîné une suspension des formations de CIPMEN pendant plus de 5 mois. En outre, la stratégie développée par l'OIM dans la mise en œuvre du projet IDEE est spécifique comparativement aux autres projets similaires sur le territoire national. En effet, l'action a été mise en œuvre à travers trois (3) partenaires d'exécution, chacun avec un rôle bien spécifique : (i) **Capital Finance** : Institution financière en charge du microcrédit, de la distribution et du recouvrement d'au moins 50 % de la valeur totale des matériels et équipements achetés par l'OIM et 100% du microcrédit demandé par le bénéficiaires, (ii) **CIPMEN** : Incubateur des PME, il était responsable de la formation en écriture du plan d'affaires et en gestion d'entreprises ainsi que du support ponctuel pour la structuration de l'entreprise, (iii) **Terre Solidali** : ONG italienne spécialisée dans les formations techniques et la mise en place des activités génératrice des revenus, elle était responsable de l'aspect technique et pratique des entreprises à travers des formations ad hoc identifiées sur la base de l'analyse des faiblesses des entreprises et/ou sur la base des compétences nécessaires aux nouveaux entrepreneurs et (iv) Ministère de tutelle, le **MEJ** présidait les comités de pilotage et technique, assurait la cohérence des actions avec la loi et les objectifs du Gouvernement du Niger. Il est évident que la

mise en œuvre d'une telle stratégie va demander plus de moyens que d'autre stratégie. Comme évoqué dans le point précédent sur l'efficacité, **l'un des points forts reconnus par tous les acteurs est la spécificité de l'accompagnement accordé aux entreprises, à savoir appui en fonds d'équipement remboursé à 50% avec un taux d'intérêt de 0% et un fonds de micro-crédits remboursé à 100% avec un taux d'intérêt de 0%, tout ceci sans l'exigence de garantie de la part de bénéficiaires.**

Comparé aux projets similaires (E-Takara, le projet NEPAD, le projet NESAP, le Projet DESERT, le Projet DESFERS, le Projet d'Appui au Développement d'Activités Rurales et PRADÉ), la différence réside aux niveaux des conditions d'octroi des microcrédits évoqués plus haut. Ces projets apportent presque les mêmes services confiés aux 3 partenaires (CF, TS et CIPMENT). Par conséquent, nous pouvons dire que les moyens mis en œuvre dans l'implémentation de projet se justifient au regard de ses objectifs et résultats atteints.

Partant des points forts suivants relevés par les partenaires et les bénéficiaires du projet : (a) le projet bénéficie d'une bonne appréciation chez des partenaires (CIPMENT, CAPITAL FINANCE) et les entrepreneurs à cause de la bonne collaboration ; (b) l'ancrage institutionnel du projet est bon car il implique des institutions spécialisées dans chaque aspect de l'entrepreneuriat des jeunes : chaque partenaire connaît ses rôles et responsabilités ; (c) le réseautage des jeunes entrepreneurs (entrepreneurs appuyés) est une innovation du projet très appréciée ; nous disons que ces derniers apprécient positivement la gestion du projet et les modalités de sa mise en œuvre.

3.4.2. Efficience dans l'utilisation des intrants financiers, humains, techniques et matériels

3.4.2.1. Intrants financiers

Le budget global du projet IDEE était de 3 300 000 Euro. Ce budget a été réparti entre les différents frais opérationnels d'une part, et d'autre part, les autres frais du projet, à savoir : (i) le suivi-évaluation (MEL), (ii) les frais d'administration et (iii) les frais de gestion. Les détails sont présentés dans le tableau n°6 ci-après.

Tableau n°6 : Répartition du budget du projet IDEE

	Montant en euro	Proportion
Total Staff Costs (A)	526 500 €	15,95%
Total Cout Bureau (B)	185 038 €	5,61%
Total Operational Costs (C)	2 092 200 €	63,40%
Total A+B+C	2 803 738 €	84,96%
D. Cout operationels additionels	300 000 €	9,09%
E. IOM Overhead (7%)	196 262 €	5,95%
Cout Total projet (A+B+C+D+E)	3 300 000 €	100,00%

Source : synthèse données évaluation, octobre 2020

L'analyse du tableau montre que 72,49% du budget est destiné aux groupes cibles que sont les entrepreneurs correspondant au frais opérationnel C et D du budget. Le reste soit 27,51% est consacré à la gestion globale de la mise en œuvre du projet. De façon globale cette répartition est acceptable dans la mesure où il se situe dans l'intervalle recommandé de 70-75% du montant à allouer aux bénéficiaires appelé couramment « cout direct du projet » dans la plupart des cas des projets et programmes. Quant à la répartition du budget entre les différents couts opérationnels, nous pensons qu'il est bien fait au regard de la spécificité des actions.

3.4.2.2. Intrants humains et matériels

Pour la mise en œuvre du projet IDEE, plusieurs structures et organes ont été mises en place afin de pouvoir atteindre les objectifs escomptés.

En effet, le Projet IDEE est géré par l'**Unité de Gestion du Projet (UGP)** qui assure l'organisation opérationnelle et la gestion financière des activités du projet en collaboration avec quatre (4) partenaires de mise en œuvre, chacun étant doté d'une expertise dans un domaine d'intervention précis : (a) le Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises au Niger (CIPMEN), (b) Terre Solidali (TS), (c) le Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes (MEJ) et (d) Capital Finance. A cet effet, le personnel national et international du projet, ainsi que celui des partenaires (CF, TS et CIPMEN), constitue l'équipe mobilisée pour la mise en œuvre du projet. L'équipe de projet a bénéficié de l'appui de leurs supérieurs hiérarchiques et des experts techniques de l'OIM à Niamey, Dakar et au siège.

Un comité de sélection : Un comité constitué des partenaires du Projet à savoir l'OIM, CIPMEN, Capital Finance, Terre Solidali, et le Ministère de L'entrepreneuriat des Jeunes a également été mis en place. Ce comité est chargé de l'élaboration des Termes de références de sélection des bénéficiaires, et sur la base du TDR assure la visite et la sélection des bénéficiaires. Le comité de sélection se réunit sur convocation de la Chargée du Projet au moment des sélections ou pour des prises de décisions.

En plus de cette unité (UGP), un **Comité de Pilotage** a été mis en place avec pour mission de donner des orientations sur la mise en œuvre et le suivi du projet IDEE. Ce comité est chargé de : (i) établir des passerelles de communication pour les échanges d'informations afin de créer une synergie d'actions entre le projet et les autres partenaires nationaux et/ou internationaux ; (ii) valider les orientations et les axes stratégiques du projet en tenant compte des politiques publiques en la matière ; (iii) valider le plan opérationnel annuel du projet et le plan opérationnel général adoptés par le comité technique ; (iv) valider les audits et les rapports annuels de l'exécution du projet. Ce comité se réunissait annuellement.

Enfin, un **Comité Technique** qui se réunissait une fois par an à Niamey a aussi été mis en place avec pour mission de définir la feuille de route du projet IDEE. Il était chargé de : (i) recevoir et examiner les rapports d'exécution du Projet ; (ii) apporter des conseils et formuler des recommandations à l'intention de l'équipe chargée de l'exécution du projet ; (iii) valider le Plan Opérationnel Annuel du Projet et le Plan Opérationnel Général préparés par l'équipe de projet de l'OIM ; (iv) procéder aux évaluations périodiques et à l'évaluation finale du projet et au besoin de préparer un document de synthèse comportant des recommandations pour une éventuelle phase II de l'initiative.

Il a été noté que les moyens matériels (location de bureau, location et acquisition de véhicule, acquisition d'unités informatiques, etc.) ont été mobilisés pour la mise en œuvre du projet. La location de certains équipements s'explique au regard de la courte durée de l'intervention des financements reçus dans le cadre de projet, étant donné qu'il serait difficile d'amortir de nouveaux équipements pendant cette période. Par ailleurs, il faut signaler que le projet a bénéficié des équipements et matériels acquis par les projets passés. En outre, la définition des différentes lignes budgétaires est très bien détaillée pour les points qui le constituent. Il ressort du rapport financier du projet une mobilisation des ressources acceptable pour la mise en œuvre des activités du projet. Au niveau de l'allocation budgétaire, nous constatons que le coût des activités du projet dit coût direct représente environ 2/3 du coût global du projet, ce qui est acceptable au regard des autres charges du projet.

Il ressort des échanges avec l'équipe d'OIM que les lignes de micro-crédit ont été sous consommées contrairement aux attentes car les bénéficiaires ont été moins attirés par le taux de remboursement de 100% pour ce prêt.

Dans quelle mesure les activités ont-elles été exécutées comme prévu ?

En effet, la méthode de planification mise en œuvre depuis le début du projet se résume à : (i) la mise en place des chronogrammes des activités, (ii) l’élaboration d’un plan d’action opérationnel, lequel plan est décliné en plan d’action trimestriel et mensuel des activités.

L’efficacité de l’intervention réside aussi au niveau de sa stratégie globale qui intègre les activités du projet dans le cadre du renforcement du dynamisme des entrepreneurs d’entreprise, à travers l’ensemble des paquets technologiques déployés pour leur formation et leur accompagnement. En effet, le projet est mis en œuvre dans une zone d’intervention où la bonne structuration des entrepreneurs constituait une insuffisance pour ces acteurs de développement. Les forces de cette stratégie résident à plusieurs niveaux : (i) *acceptation du principe d’évoluer en groupe des entrepreneurs à travers les réseautages* ; (ii) *la formalisation de ces structures avec des documents officiels de reconnaissance*, (iii) *le renforcement des compétences de ces entrepreneurs et l’appui à l’élaboration de document de planification opérationnel qu’est le Plan d’affaire et le Plan d’action des entreprises*.

Les motivations de l’intervention à travers cette stratégie et les méthodes spécifiques développées se résument à l’aspect d’accompagnement au développement local et de renforcement de la résilience de l’organisation qui a conduit au développement de l’ensemble de ces activités techniques en production agricole et socio-économiques. Les méthodes spécifiques développées par l’organisation lors de la mise en œuvre du projet sont les activités d’appui-conseil, d’accompagnement et de renforcement du dynamisme organisationnel des entrepreneurs.

OIM, en particulier l’équipe en charge du projet IDEE, a organisé et coordonné le dispositif global de suivi-évaluation des activités du projet durant toute la période de 2017 à 2020. La stratégie de suivi-évaluation mise en œuvre par le projet s’articule de la façon suivante : (i) les études et ou enquêtes, (ii) le monitoring classique des activités, (iii) le suivi des performances des indicateurs, et (iv) l’évaluation externe.

En *matière d’étude du projet*, ce sont surtout les études de diagnostic des entreprises, études de marchés et d’identification de filières porteuses, de cartographie des entreprises qui ont été planifiées et mise en œuvre. Ces enquêtes ont permis à l’équipe d’avoir une idée sur le contexte des entreprises, les besoins des bénéficiaires afin de mieux planifier les activités du projet. Nous pensons que ces activités sont appropriées et ont permis à l’UGP d’améliorer ses méthodes d’intervention afin de répondre de façon spécifique aux besoins réels et prioritaires des bénéficiaires.

Au *niveau du monitoring classique des activités du projet*, il y avait ; (i) le suivi technique de la réalisation des activités par l’équipe technique, le renseignement des bases de données, (ii) le rapportage annuel et (iii) les supervisions internes. *En ce qui concerne le suivi de la performance*, les activités étaient orientées sur la collecte de données pour renseigner les indicateurs du cadre logique du projet. *En matière d’évaluation du projet*, la présente évaluation constitue la seconde étude réalisée à cet effet à l’externe par une personne indépendante. La période est bien choisie, dans la mesure où elle correspond à une période où la plupart des activités planifiées sont achevées.

Au *niveau de la redevabilité*, les activités suivantes ont été menées : (i) les rencontres d’échange avec les autorités étatiques, (ii) la mise en place de stratégie de communication via les réseaux sociaux (Facebook, whatsapp, (iii) la tenue des rencontres bilans au niveau central à travers un Comité de Pilotage et (iv) la restitution des résultats des activités de suivi-évaluation du projet au niveau local par le biais des représentants régionales de l’organisation et des partenaires de mise en œuvre.

Au titre des forces de cette stratégie de suivi-évaluation, nous pouvons noter : (i) la participation des autorités politiques étatiques aux différentes rencontres, (ii) les formations/renforcement des capacités, (iii) l'existence de cadre de rencontre entre les acteurs du projet, (iv) existence d'une base de données où les données sont centralisées, (v) les supervisions conjointes avec plusieurs acteurs externes au projet, et (vi) l'appui des référents techniques du siège de l'OIM à Genève.

Quant aux *insuffisances notées*, nous avons entre autres : (i) insuffisance de moyens logistiques adéquates pour les sorties sur le terrain dans le cadre du suivi des activités ; (ii) l'absence d'un chargé de suivi-évaluation spécifique au projet IDEE ; (iii) l'absence d'outils de suivi-évaluation conçus dès le démarrage du projet ; (iv) l'insuffisance dans le suivi et l'accompagnement (coaching) des entreprises y compris les employés à travers la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation des activités au niveau des différents partenaires et des entreprises pour un meilleur suivi et une bonne prise de décision.

En outre, les autres acteurs (nationaux et internationaux), à des degrés divers, sont intervenus dans le dispositif global de suivi-évaluation et de contrôle, sous la coordination générale de l'OIM. Selon les besoins, différents types de rapports ont été synthétisés et transmis aux partenaires (rapport narratif et financier couvrant la période 2017-2020). La fréquence d'élaboration des rapports est acceptable. Leurs contenus sont assez détaillés, analytiques et n'appellent pas d'observation particulière de la part de l'équipe de consultants.

Nous avons constaté l'effectivité des réalisations physiques comme les installations des entrepreneurs d'entreprises et des partenaires d'exécution. A notre passage nous n'avons pas noté d'insuffisance au niveau de ces réalisations. Sur le terrain, les équipements achetés sont de très haute qualité. Seulement, TS a émis des réserves en ces termes : « *Il serait important de pouvoir proposer aux micro-entreprises des technologies appropriées simples et performantes* ». Très souvent en effet les entreprises imaginent leurs investissements à partir de technologies plus ou moins modernes repérées sur des pages commerciales. Il existe fréquemment, pour des petites productions, des technologies mise au point au Niger ou dans la sous-région et bien plus adaptées à l'environnement socioéconomique local. De plus il est parfois possible de mettre rapidement au point une machine ou équipement qui sera utile à ces mêmes micro-entreprises. Dans les projets d'appui aux micro-entreprises, il devrait donc être réservé un budget à cette activité « à la demande » qui assurerait la mise à disposition d'équipements adaptés, performants et dont l'entretien peut être fait localement, encore plus quand il s'agit de productions agropastorales et de leurs valorisations. Le projet pourrait donc favoriser les micro-entreprises travaillant dans des secteurs socialement utiles, utilisant des technologies appropriées, les énergies renouvelables ou travaillant dans des secteurs porteurs. (*Rapport évaluation TS*). Nous partageons ces appréciations de l'effectivité des installations du projet IDEE faites par le partenaire TS, du fait qu'une telle approche venait à renforcer le partenariat et le réseautage entre les entreprises bénéficiaires et celles non bénéficiaires qui évoluent dans des secteurs complémentaires à ceux des entrepreneurs du projet dans les différentes régions cibles.

Quant aux formations reçues, les bénéficiaires surtout les entrepreneurs nous ont fait un rappel sur la gestion d'entreprise, éducation financière, marketing, les différentes étapes de production dans leur entreprise, etc, toute chose qui démontre l'effectivité des réalisations à ce niveau d'une part, et d'autre part, cela montre que la qualité de l'appui technique aux bénéficiaires est acceptable. Le coût de réalisation des formations est convenable. Selon TS, on aurait pu faire mieux si le processus d'appui n'avait pas été ralenti par les procédures théoriques initiales, par ailleurs fortement simplifiées lors de la sélection du dernier groupe d'entreprises fin 2019.

3.5. Impact : quelle différence l’intervention fait-elle ?

Ce critère mesure tous les effets significatifs à long terme, positifs ou négatifs, escomptés ou imprévus, du projet sur ses bénéficiaires et sur les autres parties concernées. En principe, les impacts s’apprécient lors d’une évaluation rétrospective, environ cinq ans après l’achèvement des projets. Néanmoins, les acquis et les effets des interventions réalisées dans le cadre de ce projet sont très importants et encourageants.

Est-ce que le projet a contribué à l’amélioration de la gestion et du chiffre d’affaire des entreprises bénéficiaires ? Comment les activités du projet affectent la création d’emplois et/ou réduisent le chômage dans les régions cibles ?

L’amélioration du chiffre d’affaire noté par les bénéficiaires est un effet positif pour l’action, grâce à l’ensemble des activités de soutien et d’accompagnement planifiées et mises en œuvre dans le cadre de ce projet. La majorité des entrepreneurs interviewés (45/58) affirment avoir une augmentation de leur chiffre d’affaire. Il en est de même pour la création d’emplois.

Par exemple, le cas de l’entreprise UM MANAL qui évolue dans le secteur : Restauration (service traiteur). Au titre des produits dont avait l’entreprise avant l’accompagnement du projet IDEE à travers son partenaire CIPMEN pour l’incubation, c’étaient (a) la Pâtisserie et les petits fours et (b) le Service traiteur (pauses café et déjeuners. Actuellement l’entreprise produit : (a) Gestion de cantine, (b) Restauration sur mesure, (c) Service traiteur (pause-café et déjeuners, dîners de gala, dîners professionnels, colloques...), (d) Pâtisserie (gâteaux d’anniversaire, biscuits prestiges, cakes, sablés, box petit-déjeuner sur mesure et (e) Formation (cuisine, pâtisserie...). Pour y arriver à ce stade, l’entreprise a bénéficié d’accompagnement à travers des formations diverses dispensées par CIPMEN : (i) Business model, (ii) Business plan, (iii) Etude de marché, (iv) Coaching et développement personnel, (v) Fiscalité, (vi) Gestion financière et comptable, (vii) Comment élaborer un budget prévisionnel, (viii) Tenue d’une comptabilité générale et analytique, (ix) Calcul des coûts, (x) Elaboration et suivi de plans de trésorerie. Cet accompagnement a contribué à l’amélioration des activités de l’entreprise par l’apport de solutions aux problèmes dont la promotrice d’entreprise faisait face avant : manque de matériel, aucune notion de la gestion d’entreprise, aucune stratégie commerciale, manque de visibilité et de communication, manque de compétences dans la gestion administrative, financière et comptable. Tout ceci a eu pour effet, une amélioration du chiffre d’affaire et du nombre d’emplois dans l’entreprise. En 2017 date avant d’entrée en incubation l’entreprise génère des revenus mais ne dispose pas d’une gestion comptable et financière pour pouvoir retracer ses chiffres. En 2018 son chiffre d’affaire s’élève à 5.530.000 FCFA cela s’explique par la maîtrise de son activité et la qualité de son service et aussi grâce à l’appui du CIPMEN sur sa stratégie marketing d’où elle acquière de plus en plus des clients. En 2019 son chiffre d’affaire s’élève à 38.844.500 FCFA une augmentation 7 fois comparé à 2018 cela s’explique par la qualité de son portefeuille client, la qualité de ses services, les différents forums, sommets tenus où elle a eu beaucoup de contrats, les contrats de prestation qu’elle a eu à exécuter à travers le réseautage du projet IDEE et la diversification des produits et services proposés aux clients. Par ailleurs, il ressort qu’il y’a eu une augmentation du nombre d’emplois créés, où le nombre d’employés en 2019 fait le double de celui de 2018 et 2017 qui était de trois (3). En 2017 le nombre d’employés s’élève à 1 pour se situer à 6 en 2018 soit une augmentation 5 fois cela s’explique par la croissance de son activité d’où la nécessité d’avoir plus d’employés pour faire face aux nombreuses commandes. En 2019 le nombre d’employé passe à 6 une légère baisse comparé à 2018 pour cause l’assistant comptable a quitté. Elle fait appel à 6 employés temporaires.

Quels sont les effets à long terme prévus et produits par le projet, qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non intentionnels ?

Les effets long termes produits par le projet se résument à :

Diversification des produits au niveau des bénéficiaires que sont les jeunes entrepreneurs

La diversification des produits est un paramètre important d’effets de long terme, dans la mesure où cela permet à l’entrepreneur d’avoir plusieurs sources de revenus. A cet effet, plusieurs entreprises accompagnées par le projet IDEE ont connu cette diversification des produits comparativement à leur période avant l’accompagnement. Un extrait de cette diversification est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau n°7 : Diversification des produits : effets à long termes du projet

Entreprise	Secteur	Liste produits/ Services (avant accompagnement)	Liste produits/ Services (actuels)
ZAMANY Accessor	Artisanat/Mode	<ul style="list-style-type: none"> Sacs à main pour femme 	<ul style="list-style-type: none"> Sacs à main pour femme Porte documents Porte-monnaie homme Porte-monnaie femme
UM MANAL	Restauration (service traiteur)	<ul style="list-style-type: none"> Pâtisserie et les petits fours, Service traiteur (pauses café et déjeuners) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de cantine Restauration sur mesure Service traiteur (pause-café et déjeuners, dîners de gala, dîners professionnels, colloques...) Pâtisserie (gâteaux d’anniversaire, biscuits prestiges, cakes, sablés, box petit-déjeuner sur mesure) Formation (cuisine, pâtisserie...)
ESPACE ZEINA	Décoration/ Événementiel	<ul style="list-style-type: none"> La décoration de salles et d’extérieurs pour les événements La décoration de bureaux et maisons 	<ul style="list-style-type: none"> Décoration événementielle (mariages, anniversaires, dîners privés, conférence, gala, forums, inauguration, événements d’entreprise) Composition florale (naturelles, artificielles) Location de matériel d’évènement (tables, chaises, piste de danse, podium, stands) Service traiteur (pause-café et pause déjeuner) Vente (articles personnalisés, tableaux artisanat local, peintures et poteries) Décoration boutique (intérieur local, façade, vitrine)

Entreprise	Secteur	Liste produits/ Services (avant accompagnement)	Liste produits/ Services (actuels)
			<ul style="list-style-type: none"> Décoration intérieure, mobilier de bureau et de maison, rideaux, stores, revêtements sols et murs) Restauration (plats africains et d'ailleurs)
MASTER FOOD	Agroalimentaire	<ul style="list-style-type: none"> Farine pour bébé enrichi au blé 	<ul style="list-style-type: none"> KOKO MULTIVITAMINE (farine enrichit à base de 9 céréales et légumineuses mil, maïs, sorgho, riz du Niger, niébé, arachide) Purée Compote Farine de Massa

Source : Synthèse données consultant, aout 2020

La mise en réseau des jeunes entrepreneurs en vue de faciliter l'acquisition des matières premières pour certains et la commercialisation des produits finis pour d'autres.

En effet, les jeunes entrepreneurs bénéficiaires des activités du projet IDEE, ont eu des formations sur le marketing, l'emballage des produits, la recherche de clients. Pour renforcer ces formations reçues, certains ont été amenés à participer à manifestation d'envergure régionale, nationale et internationale. Toute chose qui les a permis de nouer des relations avec des acteurs divers comme des institutions internationales (UNICEF) et des acheteurs de provenance divers. Par exemple, l'entreprise MASTER FOOD qui évolue dans le secteur agroalimentaire, a (a) participer Participation à la foire de l'emploi Tahoua 2019, (b) à la foire organisée par le H3N (haut-commissariat à l'initiative 3N les nigériens nourrissent les nigériens) et (c) au Salon de l'agriculture (le Sahel) du RECA 2019, 2020. Ces participations ont contribué à l'amélioration des activités de son entreprise. Aujourd'hui son activité marche bien, sa production couvre la demande de sa clientèle qui sont les crèches, les jardins d'enfants, les boutiques, alimentations et pharmacies. Notons que ses produits sont très appréciés par les enfants. Une certification de ses produits est encours car beaucoup de potentiels partenaires comme l'UNICEF et autres lui demandent cette certification pour conclurent un contrat néanmoins l'emballage porte la composition et dosage.

L'augmentation de l'offre de service dans le domaine de l'incubation des jeunes entrepreneurs avec l'ouverture des antennes régionales de CIPMEN, de Centre d'incubation au sein des universités de Tahoua et de Zinder.

L'appui du projet IDEE a permis au partenaire CIPMEN qui n'avait une seule représentation dont celle de Niamey, d'ouvrir des antennes régionales à Tahoua et à Zinder. Aussi, le CIUAM de Niamey, a mis en place dans les universités de Tahoua et de Zinder des actions permettant d'assurer l'incubation des jeunes entrepreneurs. Toute chose qui contribue énormément à l'augmentation de l'offre d'incubation des entrepreneurs et constitue un effet à long termes du projet.

Des mesures ont-elles été prises en temps voulu dans le cadre du projet pour atténuer les éventuels effets négatifs imprévus ?

Il ressort des échanges avec les partenaires en particulier CF que certains entrepreneurs qui ont bénéficiés des différents crédits (équipement et microcrédits) n'ont pas la volonté pour les

remboursements. Ceci constitue le principal effet négatif imprévu induit par le projet IDEE dans le comportement des jeunes entrepreneurs suite à la stratégie d'octroi de crédits mise en œuvre. Pour atténuer cet effet indésirable le partenaire CF a développé et mis en place une stratégie qui a consisté à dispenser des formations comme « l'éducation financière » et l'application de règles de procédure de recouvrement par l'envoi de notification (trois lettres de notification et de relance sont nécessaires pour pouvoir commencer la phase judiciaire). Ces mesures ont permis de remédier un tant soit à ces comportements imprévus de la part des entrepreneurs bénéficiaires du projet.

Quels sont les principaux succès notés sur les activités du projet ?

Les principaux succès notés sur les activités du projet correspondent aux points forts notés plus haut dans le point efficacité.

- La Formation en entrepreneuriat des bénéficiaires par un incubateur et la création d'un réseau entre les bénéficiaires du projet ;
- Bonne collaboration entre les différents partenaires du projet IDEE (CIPMEN, CAPITAL FINANCE) et les entrepreneurs ;
- Bonne enclavement institutionnel du projet avec l'implication des institutions spécialisées dans chaque aspect de l'entrepreneuriat des jeunes ;
- Bonne appréciation par les bénéficiaires du réseautage des jeunes entrepreneurs (entrepreneurs appuyés) qui est une innovation du projet ;
- La prise en charge par le projet de la garantie, du taux d'intérêt et les frais de tenue de compte pour les entrepreneurs ;
- Le montant de crédit par entrepreneurs est assez consistant, jusqu'à sept million 5 000 Euro par entrepreneurs ce qui permet de réaliser des projets relativement ambitieux.
- Le projet a boosté l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et a favorisé la création d'emplois pour les jeunes ;
- La viabilité des entreprises bénéficiaires du projet. Beaucoup d'entreprises appuyées sont opérationnelles au passage de l'équipe d'évaluation dans les trois (3) villes : Niamey, Tahoua et Zinder, au moins 55/71 entrepreneurs bénéficiaires :

3.6. Durabilité : les bénéfices seront-ils durables ?

Dans quelle mesure les résultats positifs du projet sont susceptibles de perdurer après la fin du projet ? Est-ce que les conditions favorisant la pérennité des résultats sont en place ?

Au niveau de la gestion des entreprises, nous notons qu'il y a une amélioration qui s'est traduit par l'augmentation des chiffres d'affaires et la création des emplois d'une part, et d'autre part, l'adoption de pratiques de gestion durables. Il s'agit entre autres de (a) l'utilisation des cahiers de compte, des fiches de vente et de stock, (b) l'ouverture de compte dans une institution de microfinance, (c) la diversification des produits avec l'introduction de nouvelles comme détaillé plus haut dans le point « effets long terme », (d) le réseautage des entrepreneurs.

Il faut signaler que l'amélioration des chiffres d'affaires est aussi liée aux accompagnements en crédits d'équipement et en microcrédits dont ont bénéficié ces entrepreneurs. Les conditions d'accès à ces financements étaient très avantageuses, de sorte qu'il serait difficile d'affirmer que ces résultats seront durables après le projet IDEE. En effet, la non-responsabilisation des entrepreneurs dans l'installation de leur entreprise à travers l'octroi de crédit sans garantie, constitue une faiblesse qui peut jouer sur la durabilité des acquis de l'action, puisque durant le reste de la vie de l'entreprise, ce n'est pas sûr

qu'il y aura un intervenant qui va accompagner ces acteurs (jeunes entrepreneurs) en mettant à leur disposition des fonds dans les mêmes conditions. Donc ces bénéficiaires seront obligés de chercher eux même des partenaires pour les accompagner qui dans la majorité exigent des garanties avant l'octroi de tout forme de crédits.

En outre, dans la mise en œuvre des activités du projet, nous avons noté que des investissements dans l'organisation et au niveau des partenaires, en termes de matériels, ressources humaines, fournitures, immobiliers, etc, ont été faits. En effet, le projet a permis d'acquérir de nouveaux matériels pour assurer la mise en œuvre de ses activités et faciliter le fonctionnement de l'organisation et de ses partenaires surtout. Ainsi, des équipements et matériels des antennes de Tahoua et de Zinder de CIPMEN, équipements de bureau, des moyens roulants, des fournitures et autres équipements ont été acquis au compte du projet au niveau des différentes bases. En plus, il y a eu le renforcement de l'équipe de projet avec le recrutement de responsables des différents volets du projet. En fait, le personnel recruté par le projet durant le cycle du projet n'est pas perdu, puisque ces agents continuent de travailler pour les organisations partenaires. Quant aux matériels, il serait difficile de dire qu'il n'y a pas de dépréciation de ceux-ci, car au fur et à mesure que les années passent l'équipement s'amortit et perd de la valeur. Néanmoins, certains investissements acquis par le projet ne connaissent pas de dépréciation notable. Ainsi, nous disons que la mémoire organisationnelle du projet est moyennement pérenne, du fait que les ressources humaines recrutées continuent d'œuvrer dans le domaine et que d'autres matériels et équipements acquis sont toujours en bon état et utilisables.

Les partenaires (y compris les institutions étatiques) sont-ils en mesure de s'approprier des mécanismes mis en place dans le cadre du projet ? Les autorités compétentes et les structures étatiques sont-elles engagées dans la création et mise en marche des actions d'amélioration de l'environnement d'affaires ?

« Le projet IDEE a permis véritablement aux jeunes entrepreneurs nigériens d'avoir confiance en eux et de se lancer dans le business. il a développé une stratégie innovante qui appuie les jeunes en micro crédit remboursé à 100% sans intérêt, en prêt équipement à 50% remboursé et un appui en suivi et formation en gestion des entreprise en incubation avec le CIPMEN et l'appui technique pour les formations personnalisées de Terre Solidali et un accompagnement financier de Capital finance, tous les ingrédients étaient réunis pour faire réussir les jeunes entrepreneurs qui ont peur de se familiariser avec l'écosystème entrepreneurial du Niger. Les résultats forts encourageants atteints du projet, témoignent de l'appropriation par les partenaires d'exécution (CIPMEN, CF et TS) des différents mécanismes initiés et mise en œuvre dans le cadre de ce projet IDEE » Directeur du Suivi et de l'Accompagnement des Projets des Jeunes Entrepreneurs, Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes.

L'Etat nigérien a élaboré une politique et une Stratégie en matière de promotion de l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes, a mise en place des structures spécifiques pour accompagner ces acteurs que sont les jeunes. Les leçons apprises à l'issue de l'implémentation du projet IDEE peuvent contribuer à améliorer la stratégie de mise en œuvre de cette politique. En effet, à l'issue à l'implémentation du projet IDEE dans les 3 villes Niamey, Tahoua et Zinder avec l'appui des 4 partenaires (TS, Capital Finance, CIPMEN et MEJ), les enseignements suivants peuvent être tirés :

Concernant la facilitation à l'accès au financement des jeunes entrepreneurs : il faut responsabiliser les entrepreneurs en instaurant l'apport de garantie ou de caution morale, toute chose qui pourra atténuer l'émergence d'effets indésirables comme le comportement de certains entrepreneurs de refus de rembourser les prêts contractés.

Concernant la durée du projet : un projet de cette envergure ne peut être réalisé en 3 ans. Car, mettre

en œuvre, avec les formations, un appui régulier de suivi et mentorat des entreprises in situ à travers du personnel compétent et en tenant compte des suggestions du Bureau International du Travail en matière de formation, n'est pas facile en si peu de temps. Cette approche devrait être appliquée pour les appuis techniques mais aussi pour les appuis en gestion, comptabilité, etc.

Concernant l'identification des bénéficiaires (entreprises) : l'identification de nouvelles micro-entreprises axées sur une identification de terrain, presque un porte à porte - certes plus lent -, mais qui permettrait de découvrir les micro-entreprises réellement déjà laborieuses et méritoires d'un appui.

Partant de ces leçons apprises du projet IDEE, l'équipe de planification des actions de mise en œuvre de la politique tiendra compte en vue de pouvoir atteindre les résultats souhaités. Par contre, nous disons que l'action d'OIM aura une influence positive sur la planification des activités de soutien aux entreprises des jeunes au Niger. (Voir le document –Recherche sur la Gouvernance de l'entrepreneuriat- pour plus de détails).

Le projet est-il soutenu par des institutions locales et bien intégré dans les structures sociales et culturelles locales ?

Dans la mise en œuvre du projet, OIM a collaboré avec 4 partenaires (CF, TS, CIPMEN et MEJ), les entrepreneurs d'entreprise, les autorités locales, les jeunes, les femmes, etc. Partant de ce constat, nous disons que le projet a permis le rassemblement des acteurs autour de la promotion de l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes. En outre, durant la mise en œuvre du projet, nous avons noté la production de rapports dont leur contenu est clair et donne des précisions sur les différentes réalisations. De même, il ressort des échanges avec les différents acteurs, qu'OIM a contribué dans l'organisation des cadres de rencontres entre les acteurs intervenants dans le domaine de l'entrepreneuriat des jeunes à travers la foire organisée à Tahoua. Réunion au cours desquels, l'organisation a partagé ses expériences et ses pratiques avec les différents intervenants. De ce fait, nous disons qu'il y a eu une bonne communication durant le projet, toute chose qui permet d'avoir le soutien des différents acteurs.

Les partenaires du projet ont-ils la capacité financière de préserver les avantages du projet à long terme et sont-ils déterminés à le faire ?

Dans le cadre de la synergie d'action créée lors de la mise en œuvre du projet IDEE, entre ses partenaires d'exécution que sont CF et CIPMEN surtout. Pour CIPMEN, elle a été créée avec les projets suivants : (a) E-Takara dans les régions de Zinder, de Maradi, d'Agadez et Tahoua, (b) projet NEPAD dans les régions de Niamey, Tahoua et Zinder, et (c) projet NESAP dans les régions de Tahoua, Niamey et Zinder. Avec CF, ce sont les projets : (a) Projet DESERT de l'UNCDF dans les régions de Tahoua et Agadez, (b) Projet DESFERS de Plan International Niger (c) Projet d'Appui au Développement d'Activités Rurales et au Financement des Filières Agricoles (d) Projet de financement des acteurs des filières/chaînes de valeur d'élevage du PRADEL-ENABEL, (e) Le Projet pour le Développement des Compétences pour la Croissance (PRODEC).

Ces partenariats entre ces partenaires (CIPMEN et CF) d'une part, et d'autre part les différents projets dans ces régions cibles, contribuent à renforcer la capacité financière de ces institutions, puisque celles-ci offrent des prestations dans cette collaboration, et reçoivent en contrepartie des compensations financières qui les permettent de continuer leurs activités après le projet IDEE. Par conséquent, les permettent de conserver les avantages du projet à long terme. L'un des avantages du projet étant l'ouverture et la fonctionnalité des antennes régionales de ces partenaires CF et CIPMEN.

Les technologies utilisées sont-elles adaptées aux conditions locales ?

Les technologies utilisées lors de la mise en œuvre du projet sont : (i) le modèle de financement sans garantie à taux zéro avec 50% et 100% de remboursement respectivement le crédits équipement et microcrédits, (ii) la stratégie de sélection des jeunes entrepreneurs en activités surtout qui est presque de porte à porte, (iii) l'inclusion du genre lors de la sélection des jeunes entrepreneurs avec les bénéficiaires de toutes les couches sociales (femmes, hommes, personnes en situation de handicap) et (d) l'encouragement des jeunes à entreprendre à travers les différentes campagnes de sensibilisation, de publicité sur les réseaux sociaux, dans les université ; de formation intense par les incubations, etc.

Au regard des résultats forts encourageants obtenus, nous disons que ces technologies étaient adaptées au contexte locale, même s'il y a eu des insuffisances comme évoqués plus haut. A cet effet, 100% des promoteurs d'entreprises rencontrés ont signifié qu'ils sont satisfaits de ces appuis et trouvent que ceux-ci s'adaptent à leur contexte de jeunes chômeurs sans source de revenus.

3.7. Genre : le projet a-t-il incorporé une dimension de genre ?

Les outils de suivi (matrice de résultats) incorporaient-ils une dimension de genre ? Le projet a-t-il permis à la mission de l'OIM au Niger d'améliorer son analyse et ses interventions en fonction du genre ?

De façon absolue, la matrice des résultats n'avait pas spécifié la prise en compte des aspects genre du projet IDEE. Par exemple au niveau des cibles de l'objectif spécifique 1 du projet on avait : (i) 40 entreprises existantes ont accès à des services de microcrédit, de matériels, de formation personnalisé et d'appui conseil par l'incubateur, (ii) 40 nouvelles entreprises sont créées par les jeunes du projet grâce au soutien en micro-crédit, en matériels, en formation et aux services de l'incubateur, (iii) 360 anciens étudiants des écoles professionnelles et des universités reçoivent une formation de qualité en écriture du plan d'affaires et en gestion d'entreprise. Aucune précision n'était donnée à la répartition par sexe, par couche sociale et de vulnérabilité de ces cibles.

Cependant lors de la mise en œuvre du projet, nous avons constaté que cette insuffisance a été corrigée avec l'accord d'intérêt à cet aspect genre qui même conduit à des ajustements dans l'identification des bénéficiaires. Ainsi, dans le document du projet, les entreprises bénéficiaires du premier groupe devraient être réparties par zone comme suit : Niamey : 20, Tahoua : 10 et Zinder : 10. A l'issue de la première sélection, c'est à dire les entreprises ressortant de l'exploitation des 120 fiches du diagnostic et ayant 50 points de moyenne minimum étaient ainsi réparties : Niamey : 28 entreprises (21 femmes, 7 hommes), Tahoua : 2 entreprises (2 hommes) et Zinder : 7 entreprises (3 femmes, 4 hommes). Du fait qu'à Niamey les premières 20 entreprises sélectionnées, sur la base de la moyenne, étaient presque toutes des entreprises dirigées par des femmes, les partenaires ont décidé que sur ces 20 entreprises à appuyer à Niamey, 13 entreprises dont le entrepreneurs est une femme et 7 entreprises dont le entrepreneurs est un homme seraient retenues comme bénéficiaires du projet IDEE. Ce qui a abouti en fin pour ce premier groupe de 36 bénéficiaires à 14 promotrices (femmes) et 22 entrepreneurs (hommes) dont 4 personnes en situation de handicap. Il a été de même lors de la sélection des 360 idées d'entreprises initialement prévu et dont 442 idées ont été sélectionnées à la fin. Leur répartition est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau n°8 : Répartition par sexe des fiches retenues pour les idées d'entreprises

Sexe	Niamey	Zinder	Tahoua	Total
------	--------	--------	--------	-------

Masculin	187	80	62	329
Féminin	81	12	20	113
Total Fiches Retenues	268	92	82	442

Source : Rapport narratif 2017-2018 du projet IDEE

Nous disons que le projet n'est pas spécifié ces aspects genre dans le document du projet au niveau de la matrice des résultats, mais une attention particulière a été accordée à cela et a conduit au respect stricte des questions du genre. En fait, l'UGP du projet a adapté ses façons de faire pour bien répondre aux besoins différenciés des femmes surtout. Ce qui s'est traduit par la participation active des femmes dans le projet, et l'amélioration des chiffres d'affaires de ces dernières (voir point témoignage sur l'amélioration du chiffre d'affaire).

Au regard, des ajustements faits dans l'intégration des aspects genre lors de l'identification et de la sélection des bénéficiaires du projet IDEE, nous disons que l'OIM Niger a effectivement amélioré son analyse et la prise en compte de la dimension genre dans son intervention.

Si les groupes cibles ont subi des effets négatifs non prévus, les responsables du projet ont-ils pris les mesures appropriées ?

Comme évoqué précédemment dans le point sur les Impacts/effets du projet, le comportement non souhaité de certains bénéficiaires du projet (entrepreneurs et promotrices) à ne pas rembourser les prêts contractés auprès du partenaire CF, constituait l'effet négatif non prévu du projet. Durant les échanges avec les partenaires, il n'a pas été spécifié la répartition de ces bénéficiaires par sexe ou couche de vulnérabilité. Ce qui signifie que cet effet négatif n'est pas propre à une couche spécifique, ni à un sexe spécifique, c'est-à-dire, ce n'est pas les hommes ou les femmes ou les personnes en situation de handicap qui ont ce comportement. Le partenaire CF a dispensé des formations en éducation financière, dans le but de conscientiser ces acteurs (entrepreneurs) afin qu'ils puissent abandonner ces comportements non souhaités.

3.8.Synthèse de la section sur les résultats

Tableau n°9 : Synthèse des points forts et points faibles

A l'issue des analyses des différentes réalisations et stratégie du projet, un certain nombre de force et d'insuffisances/faiblesses ont été notées. La synthèse est présentée dans le tableau suivant.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> La Formation en entrepreneuriat des bénéficiaires par un incubateur et la création d'un réseau entre les bénéficiaires du projet ; Le projet bénéficie d'une bonne appréciation chez les partenaires (CIPMEN, CAPITAL FINANCE) et les entrepreneurs à cause de la bonne collaboration ; L'encrage institutionnel du projet est bon car il implique des institutions spécialisées dans chaque aspect de l'entrepreneuriat des jeunes : chaque partenaire connaît ses rôles et responsabilités ; 	<ul style="list-style-type: none"> Faible engagement et esprit d'entreprise chez certains entrepreneurs ; Certains plans d'affaires n'étaient pas très réalistes au regard du montant global recherché ; Faible volonté de rembourser les crédits et prêts contractés par certains entrepreneurs d'où les difficultés de recouvrement (recouvrement quasi-impossible) du fait des prêts octroyés sans garantie ni caution ; Au niveau institutionnel il faut dire que la collaboration entre OIM et le MEJ n'avait pas été formalisée par un acte administratif des deux parties (convention de partenariat ou autre), par

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> Le réseautage des jeunes entrepreneurs (entrepreneurs appuyés) est une innovation du projet très appréciée ; La prise en charge par le projet de la garantie, du taux d'intérêt et les frais de tenue de compte pour les entrepreneurs ; Le montant de crédit par entrepreneurs est assez consistant, jusqu'à sept million (11 000 Euro) par entrepreneurs ce qui permet de réaliser des projets relativement ambitieux. Le projet a boosté l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et a favorisé la création d'emplois pour les jeunes ; La viabilité des entreprises bénéficiaires du projet. Beaucoup d'entreprises appuyées sont opérationnelles au passage de l'équipe d'évaluation dans les trois (3) villes : Niamey, Tahoua et Zinder, au moins 55/71 entrepreneurs bénéficiaires ; Les entreprises déjà créées et ayant bénéficié d'appui du projet IDEE s'inscrivent plus dans la durabilité que celles qui sont nouvellement créées ; la spécificité de l'accompagnement accordé aux entrepreneurs des entreprises à savoir appui en fonds d'équipement remboursé à 50% avec un taux d'intérêt de zéro pourcent et un fonds de microcrédits remboursé à 100% avec un taux d'intérêt de zéro pourcent, tout ceci sans l'exigence de garantie de la part des bénéficiaires Possibilité de négocier l'échéancier mensuel de remboursement auprès de l'Institution financière Possibilité de bénéficier d'un différé (1 à 3 mois de délais avant le début des remboursements) 	<p>conséquent la non-participation aux activités terrain du Ministère de tutelle MEJ ;</p> <ul style="list-style-type: none"> Faible information sur le processus de sélection des bénéficiaires, car la plupart des entrepreneurs ne connaissaient pas les critères de sélection de leur projet, le processus d'octroi de crédit et les conditions de son remboursement ; L'échéance des paiements de crédit semble inappropriée (courte) pour les bénéficiaires. Les entrepreneurs souhaiteraient avoir une période de grâce d'au moins trois (3) mois avant de commencer le remboursement des crédits au niveau du partenaire (Capital Finance) car le paiement de crédit dès le premier mois affecte le fond de roulement de leur entreprise ; Ambiguïté de certaines requêtes de microcrédit et équipement des bénéficiaires conduisant à de longues discussions avant validations Le délai du projet a été court par rapport, plusieurs entrepreneurs ont bénéficié de crédit à la dernière année La lenteur dans le processus de décaissement de fonds (le délai peut aller jusqu'à 6 mois) de la part d'OIM ; Non effectivité de certaines formations prévues pour les entrepreneurs (Exemple CIPEMEN a arrêté les formations pendant 5 mois à cause de Covid19). La dernière vague des bénéficiaires (Groupe n°3) n'a pas suffisamment bénéficié de formation à cause du Covid 19 ; Faible implication de certains acteurs clés comme les chambres des commerces au niveau régionale, les autorités locales (les maires), la direction générale des impôts (DGI), etc. Non-respect de l'allègement fiscal pour les nouvelles entreprises malgré que ce soit prévu par la loi (grâce fiscale) ce qui décourage les entrepreneurs à formaliser leurs entreprises ; Non-respect du plan d'affaire par les entrepreneurs et en cas de modification ils ne font pas la mise à jour.

Les recommandations issues des insuffisances notées dans la mise en œuvre du projet sont présentées dans la section suivante.

4. Conclusions et recommandations

4.1. Conclusions

La mise en œuvre de ce projet dans les régions de Niamey, de Tahoua et de Zinder au Niger s'est effectuée de Juin 2017 à juin 2020, grâce au financement de l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS). De façon globale l'effectivité des activités est établie, en témoignant les résultats suivants engrangés.

En matière de création d'emploi, environ 426 emplois ont été créés au profit des jeunes dont 278 à temps plein et 148 emplois temporaires et stagiaires³. Toute chose qui est fort appréciable, dans la mesure où la finalité des appuis dans ce domaine de l'entrepreneuriat est la création de l'emploi avec la création des conditions d'employabilité d'une part, et d'autre part, la contribution à la résolution de la question de chômage des jeunes et des femmes.

Concernant le renforcement des compétences techniques et opérationnelles des entrepreneurs, des formations ponctuelles ont été dispensées. A cet effet, 100% des personnes interviewées ont apprécié les formations organisées par le projet à travers TS, tant sur le choix des formateurs que sur la pédagogie très pratique adoptée. Selon le rapport final de TS, les stages individuels mais groupés organisés au centre Songhaï à Porto Novo ont été particulièrement plébiscités. Ces formations permettent de développer des relations de confiance avec le partenaire lesquels peuvent être maintenues après le projet IDEE. De ces formations ponctuelles, est ressorti une IDEE de Projet, une entreprise ayant un fort potentiel d'accélération qui recevra un appui personnalisé qui lui permet d'atteindre son plein potentiel de croissance dans la prochaine phase.

En termes d'accompagnement technique, le nombre élevé de sollicitations spontanées par réseau social, par visite au niveau du projet ou les questions posées lors des missions à Tahoua et Zinder des membres de l'équipe montre la perception par les bénéficiaires que ces conseils et appuis à l'analyse leur apporte réellement une valeur ajoutée. En 2019, on peut estimer qu'en moyenne ce sont au moins 5 sollicitations hebdomadaires qu'a reçu Terre Solidali (TS), de la question la plus élémentaire pour laquelle une simple adresse d'un fournisseur répond à la requête, aux situations plus complexes pour lesquelles des visites spécifiques ont été organisées. (Rapport évaluation final TS). Au regard de l'engouement des participants à ces différents accompagnement faits avec la contribution de CIPMEN et TS au compte du projet IDEE, nous pouvons dire que cela était nécessaire pour les acteurs cibles que sont les jeunes, d'où la pertinence de cet accompagnement.

Enfin, en ce qui trait à la facilitation à l'accès aux microcrédits, le projet a mis à la disposition de chaque entrepreneur bénéficiaire une enveloppe de 5000 Euro remboursable à 100%. Plus de 50% des entrepreneurs trouve que ces conditions sont acceptables dans la mesure où elles ne sont pas contraignantes et faciles à réunir. Quant au montant reçu par les bénéficiaires, il est très variable selon les entrepreneurs : (a) de 200 000 FCFA à 2 000 000 FCFA pour environ 45% des bénéficiaires, (b) plus de 2 000 000 FCFA pour les 55% des entrepreneurs.

Comme toute action, un certain nombre d'insuffisance ont été notées durant tout le processus d'implémentation et méritent une amélioration :

1. Les besoins variant d'une entreprise à l'autre, tant en équipements qu'en formation, il n'est pas souhaitable de raisonner avec un budget standard par entreprise accompagnée, pour éviter le risque

³ Source : annexe rapport final CIPMEN

de ne pas pouvoir répondre aux besoins de certains ou au contraire de pousser les autres à des dépenses inutiles et donc de les sur endetter inutilement. Le montant pour chaque bénéficiaire devrait être fonction de l'activité et des potentialités d'expansion de l'entreprise, notamment en termes d'emplois directs ou indirects. (*Rapport évaluation finale TS*).

2. Une faible implication de certains acteurs clés dans le ciblage des bénéficiaires à savoir les autorités locales. Bien qu'elles apprécient l'initiative du projet, elles auraient souhaité être impliquée afin de mieux prendre en compte leur besoin prévu dans les Plan de Développement Communaux (PDC) et assurer la pérennité des actions du projet. Une approche plus participative et inclusive serait mieux adaptée aux réalités des bénéficiaires et des autres acteurs dont les autorités locales. Cette approche favoriserait l'appropriation des interventions du projet.
3. Une faible maîtrise des critères de sélection des bénéficiaires. En effet, plus 50% des bénéficiaires ne connaissent pas ces critères ce qui peut entraîner une désinformation vis-à-vis du projet. La vulgarisation des critères de sélection peut aider à améliorer l'image du projet et réduire le risque de désinformation et de frustration.

4.2.Recommandations

Tableau n°10 : Recommandations issues des insuffisances notées

Niveau	Recommandations
Stratégie et Processus de Mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer l'approche de ciblage des bénéficiaires en impliquant d'autres acteurs comme les autorités locales et vulgariser les critères de ciblage auprès des bénéficiaires potentiels ; 2. Renforcer la communication surtout sur le processus de ciblage et d'octroi et de remboursement de crédits ; 3. Renforcer la gouvernance au niveau des entreprises (voir détails dans rapports de recherche sur la gouvernance) ; 4. Prospector les possibilités d'allégement fiscal/un moratoire sur la fiscalité au profit des entreprises jeunes serait un atout pour les entreprises ; 5. Convenir d'une échéance des paiements de crédit appropriée pour les bénéficiaires. Les entrepreneurs souhaiteront avoir un différé d'au moins trois (3) mois avant de commencer le remboursement des crédits au niveau de capital finance car le paiement de crédit dès le premier mois affecte le fonds de roulement de leur entreprise 6. Négocier une deuxième phase du projet pour consolider les acquis du projet IDEE car plusieurs entrepreneurs ont bénéficié de crédit à la dernière année d'autres à la veille de clôture du projet et ils n'ont pas bénéficié de toutes les formations prévues surtout le 3è groupe des entrepreneurs. 7. Réduire le délai de décaissement de fonds à 1 mois au lieu de 6 mois 8. Impliquer les autres acteurs clés dans la mise en œuvre du projet comme les chambres des commerces au niveau régionale, les autorités locales, mairies, direction générale des impôts, etc.
Suivi-évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 9. Prévoir des moyens logistiques adéquates pour les sorties ; 10. Recruter un chargé de suivi-évaluation spécifique à ce type de projet. 11. Mettre en place des outils de suivi-évaluation dès le démarrage du projet ; 12. Renforcer le suivi et l'accompagnement (coaching) des entreprises y compris les employés à travers la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation des activités au niveau des différents partenaires et des entreprises pour un meilleur suivi et une bonne prise de décision.

Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Structure	Contact
1	Moutaka Issoufou	Directeur Général ANIPEX	Chambre de Commerce et d'Industrie du Niger	Tel : 00227 20 72 42 76 00227 96 88 88 58
24	Moustapha MATTA	Directeur Formation Professionnelle/ Conseiller en régulation des Marchés publics	Chambre de Commerce et d'Industrie du Niger	Tel : 0022720 7 2230 00227 96 55 25 65
35	LAWAL Attoumane Arami	Directeur d'Exploitation	Société Sahélienne de Financement/Fonds de garantie (Groupe TANYO)	Tel : 0022720754556 002279089 76 70
6	Abdoul Kadri HAMA ASSAH	Secrétaire Général	Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes	Tel : 0022796276679
7	Mme Wright Halima Abba	Chef de Service Marketing et Communication	Banque Agricole du Niger /BAGRI	Tel : 00227 96001513
8	Ibrahima DJIBO	DG/CEO	SINERGI/Parenaire IP	Tel : 0022796963107
9	Djallami Mohamadou Idi	Directeur Général	FISAN	Tel : 0022796983603
10	Assoumane Mamane	Spécialiste en Suivi- évaluation	PRODEC	Tel : 0022796984678
13	Mme BOUBACAR Djamila	Chargée à la Clientèle	2M INVEST :	: 00226 96 28 66 10/ 90 01 5 67
14	Mme REKI YACOU Germakoué	PDG	2M INVEST :	00227 96 87 92 50
15	Mme YAWALE Nana	Chef d'Agence BOA Plateau	BOA	00227 94 72 92 62
16	DANLADI Assoumane	Directeur du Suivi et de l'Accompagnement des Projets des Jeunes Entrepreneurs au	Ministère de l'Entrepreneuriat des Jeunes /MEJ :	Tél: (00227) 96 89 19 37 93 89 19 37 90 74 59 19
17	Hassane Kaffa	Coordinateur Général du Projet IDEE	Capital Finance	Tel : 00227 98.97.68.88
18	Cheikh Omar Mamadou Sako	Chef d'agence Zinder	Capital Finance	20.34.05.33 96.28.44.66 92.28.44.66
19	Paolo Giglio	Coordinateur Général de Terre Solidali	Terre Solidali	96 97 40 31
20	Souleymane Dan Tata	Coordinateur du projet IDEE	Terre Solidali	90820909 89173823
21	Rouffahi Koabo	DG CIPMEN	CIPMEN	91.29.13.14
22	Ouedraogo Olivier	Coordinateur Général du projet IDEE	CIPMEN	+227 92165708 +226 52493133
23	Adamou Boukari Issaka	Business Développeur	CIPMEN	98.96 96 27 91 82 30 25

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Structure	Contact
24	Mme GAZIBO Maimouna	Gestionnaire / Centre de gestion Agrée-CGA	Chambre de Commerce et d’Industrie du Niger	Tel : 00227 9035 3507
25	Yahiya GARBA Ismael	Assistant Suivi-évaluation	PRACC/ PCA	Tel : 00227 9697 5329